

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-237-248](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-237-248)

УДК 005.95/.96:005.334:004(477)

JEL Classification: M12; M21; L86; D22

Ольга Сергіївна Щербіна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри педагогіки, початкової освіти, психології та менеджменту
Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя (Ніжин, Україна)E-mail: os.shcherbina@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5029-6098>**Сергій Миколайович Охонько**доктор філософії з публічного адміністрування та управління, доцент,
доцент кафедри педагогіки, початкової освіти, психології та менеджменту
Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя (Ніжин, Україна)E-mail: 0978888857@ukr.net ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5252-4644>**СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
В УМОВАХ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
В СЕКТОРІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УКРАЇНИ**

Анотація. У статті досліджено особливості управлінської діяльності та управління персоналом в умовах антикризового менеджменту на прикладі сектору інформаційних технологій України. Показано, що сучасні виклики, спричинені зовнішніми (зокрема війною) та внутрішніми факторами, потребують нових підходів до координації команд, розподілу обов'язків і формування ефективної системи реагування. Обґрунтовано доцільність переходу до інтегративної моделі управління, що включає цифрову трансформацію, розвиток кризового лідерства та психологічну підтримку персоналу. Запропоновано модель координованої системи антикризового менеджменту та напрями інституціоналізації відповідних практик. Особливу увагу приділено підвищенню цифрової компетентності управлінського персоналу та створенню гібридних команд, здатних адаптуватися до невизначених умов і зберігати стабільність компанії в критичних ситуаціях.

Ключові слова: управлінські підходи; методи менеджменту; антикризовий менеджмент; управління персоналом; антикризова команда; управлінська діяльність; сектор інформаційних технологій; IT-компанії України.

Рис.: 3. Табл.: 1. Бібл.: 10.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування сектору інформаційних технологій України характеризуються високим рівнем турбулентності, спричиненої як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. Військові дії, нестабільність геополітичної ситуації, міграція кваліфікованих кадрів, порушення логістичних і комунікаційних ланцюгів істотно ускладнюють управлінську діяльність компаній та вимагають оперативного перегляду стратегій управління персоналом.

Традиційні підходи до менеджменту виявляються малоефективними в умовах постійних змін і високого ступеня невизначеності. У зв'язку з цим, перед керівниками постає необхідність запровадження антикризових управлінських рішень, спрямованих на збереження стабільності функціонування компаній, підвищення стійкості до ризиків, адаптивності персоналу та збереження конкурентоспроможності.

Особливої актуальності набуває проблема розроблення та впровадження нових моделей управління, які поєднують стратегічне бачення, цифрові інструменти, кризове лідерство та інноваційні підходи до роботи з персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання антикризового менеджменту, управлінської діяльності та ефективного управління персоналом активно розглядаються у працях українських та зарубіжних дослідників.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Зокрема, у працях С. Ф. Лігоненка [1] висвітлено методологічні основи антикризового управління підприємствами, з акцентом на фактори зовнішнього середовища та адаптивні управлінські рішення.

О. М. Амоша та І. О. Бланк [2] досліджують теоретичні й практичні засади підвищення економічної стійкості підприємств в умовах нестабільності, що особливо актуально для сектору інформаційних технологій України у воєнний період.

У роботах О. Є. Кузьміна та Н. Є. Плотнікової [3] акцентується увага на важливості ефективного HR-менеджменту, ролі корпоративної культури й мотивації персоналу як чинників організаційної стійкості.

Josh Bersin [4], один із провідних консультантів у сфері управління талантами, наголошує на інтеграції технологічних рішень та адаптивного лідерства в управлінні персоналом.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри наявні напруження у сфері антикризового менеджменту та управління персоналом, недостатньо дослідженим залишається питання побудови ефективної моделі розподілу обов'язків та координації дій персоналу в антикризових умовах саме в секторі інформаційних технологій України.

Більшість сучасних досліджень зосереджені на загальних підходах до кризового управління або на HR-процесах у стабільних умовах, тоді як динаміка та особливості IT-галузі вимагають окремих, адаптивних рішень. Відсутність науково обґрунтованої моделі, що інтегрує управління персоналом та антикризові механізми, створює прогалину, яку і спрямоване заповнити ця дослідження.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є комплексний аналіз сучасних підходів до управління персоналом в умовах антикризового менеджменту в секторі інформаційних технологій України, з урахуванням теоретичних засад управлінської науки та практичних інструментів підвищення ефективності HR-процесів.

Виклад основного матеріалу. Одним із перших науковців, хто системно окреслив поняття організаційної кризи, був Charles Hermann, який у своїй роботі 1963 року виокремив три ключові характеристики кризової ситуації [5]:

- 1) наявність безпосередньої загрози досягненню стратегічно важливих цілей організації;
- 2) обмеженість часу для реагування та ухвалення управлінських рішень;
- 3) раптовість виникнення події, що супроводжується відсутністю чітко виражених попередніх індикаторів.

Цей підхід був надалі адаптований до корпоративного контексту в роботах Pearson та Clair (1998) [6] та Mitroff (2001) [7]. У сучасних наукових публікаціях ці концепції отримали подальший теоретичний розвиток і практичне застосування.

Однак, у науковій літературі відсутнє єдине, загальноприйняте визначення поняття «криза», що обумовлює неоднозначність підходів до його трактування. Загальноприйнято вважати, що є три універсальні елементи визначення кризи:

- 1) висока загроза цінностям компанії;
- 2) обмежений час для реагування;
- 3) непередбачуваність або неочікуваність.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Водночас Kuratko, Morris та Covin (2011) [8] стверджують, що належне управління кризовими ситуаціями може не лише мінімізувати наслідки, а і стати каталізатором зростання, що дозволяє компаніям розглядати кризу як потенційне джерело змін та підвищення продуктивності.

Зокрема, вчені окреслюють сім стратегічних можливостей, серед яких:

- 1) поява нових лідерів або «народжених героїв»;
- 2) прискорена організаційна трансформація;
- 3) виявлення прихованих системних проблем;
- 4) зміни у поведінці персоналу;
- 5) розробка інновацій;
- 6) впровадження систем раннього попередження;
- 7) зміна ринкової стратегії та конкурентних меж.

Також криза відкриває операційні можливості, як-от:

- переосмислення або оновлення продуктової лінійки з урахуванням актуальних і перспективних потреб ринку;
- реструктуризація організаційної структури підприємства з метою приведення її у відповідність до принципів адаптивності та ефективності;
- репозиціонування бренду для охоплення нових цільових сегментів і підвищення релевантності у зміненому конкурентному середовищі;
- перехід до більш безпечного або цифровізованого операційного середовища, що забезпечує стійкість до зовнішніх ризиків;
- оптимізація бізнес-процесів шляхом впровадження інструментів процесного управління та цифрових технологій;
- інтеграція функціональних підрозділів для підвищення якості обслуговування клієнтів і скорочення надлишкових витрат;
- модернізація матеріально-технічної бази та розвиток людського капіталу через реалізацію систематичних програм перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу.

Також у сучасній науковій літературі спостерігається прагнення до систематизації типів криз за походженням. Зокрема, запропоновано класифікацію криз на дві категорії, що розвиває та уточнює попередні підходи:

- 1) *природні* (природного походження), до яких належать стихійні лиха, зокрема пожежі, землетруси, урагани тощо;
- 2) *антропогенні* (техногенні), що виникають унаслідок людської діяльності: корупційні скандали, терористичні атаки, зловживання службовим становищем, управлінські конфлікти тощо.

На основі цієї класифікації, пандемії, спричинені збудниками біологічного характеру, зокрема Ебола, холера, а також глобальна пандемія COVID-19, яка мала масштабні наслідки для економік усього світу, можна віднести до природних криз. Водночас повномасштабна війна в Україні, що розпочалася у 2022 році, є характерним прикладом антропогенної кризи. Вона зумовила глибокі економічні, соціальні та інфраструктурні потрясіння, суттєво вплинувши на всі аспекти суспільного життя, зокрема на функціонування підприємств у сфері інформаційних технологій.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Збройний конфлікт супроводжується масованими кібератаками на державні та приватні структури, релокацією бізнесу в безпечніші регіони або за кордон, де-стабілізацією логістичних ланцюгів, втратою ринків збуту і скороченням клієнтської бази, дефіцитом людських ресурсів через мобілізацію, міграцію або загрозу безпеці. Ці фактори повністю відповідають визначальним ознакам антропогенної кризи, зокрема для сектору інформаційних технологій України.

Проаналізуємо частоту виникнення природних і антропогенних криз у секторі інформаційних технологій України за період 2014-2024 років (табл. 1).

Таблиця 1

Аналіз криз в секторі інформаційних технологій України (2014-2024 рр.)

Рік	Кількість криз, шт.		Опис ключових подій
	природні	антропогенні	
2014	0	3	Початок війни на Донбасі; анексія Криму; хвиля кібератак на державні ресурси
2015	0	1	Атака BlackEnergy на енергетичну інфраструктуру України
2016	0	1	Економічна нестабільність, пов'язана з війною та внутрішніми реформами
2017	0	1	Кібератака NotPetya, що порушила роботу банків, компаній та держустанов
2018	0	0	Значних кризових подій не зафіксовано
2019	0	1	Масштабний витік персональних даних з державних ресурсів
2020	1	2	COVID-19, локдаун; перехід ІТ-компаній на віддалену роботу; зростання кібератак
2021	1	1	Тривалі наслідки пандемії; економічна глобальна турбулентність
2022	1	4	Повномасштабне вторгнення; масові кібератаки; релокація ІТ-компаній; руйнування інфраструктури
2023	0	2	Зменшення експорту ІТ-послуг; міграція компаній за кордон
2024	0	1	Зниження експорту; скорочення персоналу через глобальні економічні процеси

Джерело: авторська розробка.

Таким чином, переважає частка антропогенних криз, зокрема в 2014 та 2022 роках, що пов'язано з військовими подіями, кібератаками та економічними потрясіннями. Найвищий рівень природних криз спостерігався у 2020 році під впливом глобальної пандемії COVID-19. Як природні, так і антропогенні кризи суттєво вплинули на функціонування ІТ-компаній, змусивши їх адаптуватися до нових умов праці та безпеки.

У контексті внутрішніх загроз стабільності підприємства можна виокремити кілька типів криз:

Організаційні порушення – кризи, що виникають унаслідок неетичної поведінки, управлінських помилок або недбалого прийняття рішень. Такі ситуації мають потенціал завдати суттєвої шкоди репутації компанії, знизити довіру з боку стейкхолдерів і призвести до втрати клієнтів.

Фінансові кризи виникають у разі загрози фінансовій стабільності підприємства, наприклад, в умовах економічного спаду, недбалого управління грошовими потоками або значних фінансових помилок. Наслідками можуть бути неплатоспроможність, втрата інвесторів або необхідність проведення реструктуризації.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Кризи в управлінні персоналом охоплюють ситуації, пов'язані з трудовими конфліктами, раптовим звільненням або втратою ключових працівників, зниженням мотивації персоналу, а також внутрішніми конфліктами, що можуть порушити нормальне функціонування підприємства та негативно позначитися на корпоративній культурі.

Через свою непередбачувану природу, обмежений часовий горизонт для дій і критичну важливість, кризи вимагають ефективного антикризового менеджменту, який зосереджується на попередженні, управлінні та контролі наслідків [9].

Антикризовий менеджмент визначається як процес або метод, що дозволяє:

- виявити потенційні зони ризику;
- спрогнозувати можливі загрози;
- розробити стратегічні дії;
- мінімізувати або повністю уникнути негативного впливу кризи.

У випадках, коли уникнути кризи неможливо, антикризовий менеджмент виступає як структуроване впорядкування ресурсів, комунікаційних каналів і управлінських рішень, необхідних для ефективного реагування, відновлення операційної діяльності та адаптації підприємства до нових умов.

Таким чином, антикризовий менеджмент – це не лише набір дій, спрямованих на подолання критичної ситуації, а й стратегічний процес, який дозволяє підприємству зберегти стійкість у найскладніших умовах.

З наукового погляду антикризовий менеджмент охоплює три основні фази:

- 1) передкризову (планування, моніторинг ризиків, підготовка);
- 2) кризову (реакція, координація дій, кризова комунікація);
- 3) післякризову (оцінка, навчання, відновлення).

Багаторічні дослідження та практичний досвід консалтингової компанії McKinsey & Company свідчать, що компанії, які прагнуть до стійкості в умовах динамічного бізнес-середовища, мають зосередити увагу на розвитку чотирьох ключових рівнів організаційних можливостей [10].

1. Побудова гнучкої організації.

Компаніям доцільно переходити до пришвидшеного, об'єднаного та орієнтованого на дані процесу прийняття рішень. Такий підхід дозволяє керівникам і командам оперативно тестувати гіпотези, навчатися на практиці та адаптувати стратегії відповідно до нових викликів. Ухвалення рішень, засноване на принципі «good enough» результату, сприяє зменшенню «паралічу» від надмірного аналізу та стимулює дієвість.

2. Формування самодостатніх команд.

Команди, які володіють повноваженнями, підзвітністю та відповідальністю за результати, здатні ефективно реалізовувати стратегічні завдання. Завдяки застосуванню таких інструментів, як «премортем» та «постмортем» аналіз, а також постійному зворотному зв'язку, ці команди підтримують високий рівень адаптивності та орієнтації на клієнта. Така структура підвищує рівень самостійності в ухваленні рішень і сприяє впровадженню інновацій.

3. Розвиток адаптивного лідерства.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Ключовою умовою організаційної стійкості є наявність лідерів, здатних до стратегічної адаптації. На відміну від реактивного реагування на кризи (наприклад, стихійні лиха або ринкову конкуренцію), адаптивні лідери спрямовують зусилля на підтримку команд у періоди змін, стимулюють впровадження нових моделей поведінки та формують організаційні компетенції, що забезпечують як короткострокову ефективність, так і довгострокову стійкість.

4. Інвестування у таланти та організаційну культуру.

Створення адаптивного середовища, орієнтованого на розвиток талантів і підтримку позитивної корпоративної культури, забезпечує подвійний ефект: компанія не лише приваблює висококваліфікованих фахівців, але і створює умови, за яких ці працівники досягають високих результатів. Це, у свою чергу, підтримує постійний цикл підвищення організаційної стійкості.

Таким чином, вищому керівництву компаній доцільно оперативно та всебічно оцінити чотири вищезазначені напрями. Зокрема, слід проаналізувати:

- швидкість ухвалення рішень, яка часто є недостатньою для ефективного реагування на виклики;
- гнучкість операційної моделі, тобто чи дозволяє вона адаптуватися до змін ринку або непередбачуваних збоїв;
- привабливість ціннісної пропозиції для працівників, що визначає здатність компанії залучати й утримувати таланти.

Системна робота над цими аспектами сприятиме зміцненню загальної стійкості компанії в умовах невизначеності та постійних змін, що можливо за умови наявності ефективного плану антикризового менеджменту.

План антикризового менеджменту – це стратегічний документ, що визначає порядок дій компанії у випадку виникнення кризових ситуацій. Він передбачає ідентифікацію потенційних загроз, які з найбільшою ймовірністю можуть вплинути на функціонування підприємства, а також оцінку їхнього можливого впливу на бізнес-процеси.

Системне планування заходів реагування на різні типи криз дозволяє не лише завчасно підготувати персонал, але й суттєво знизити ризики довготривалих негативних наслідків для компанії загалом.

Формування ефективного плану антикризового менеджменту потребує структурованого підходу, який передбачає послідовне виконання низки взаємопов'язаних дій. Дроблення процесу на окремі, досяжні етапи дає змогу знизити відчуття загрози від потенційної кризи та забезпечити всебічну підготовку до неї. З цією метою доцільно скористатися типовим алгоритмом, що складається з шести основних етапів (рис. 1).

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1. Формування команди антикризового менеджменту

- Створити групу лідерів, здатних оперативно реагувати на нестандартні ситуації та координувати діяльність відповідних підрозділів.

2. Аналіз ризиків

- Ідентифікувати загрози за допомогою експертних обговорень.
- Використовувати реєстр ризиків для оцінки ймовірності та впливу, щоб мінімізувати затримки й помилки.

3. Визначення потенційного впливу на підприємницьку діяльність

- Оцінити наслідки кожного ризику окремо: можливі втрати клієнтів, доходів, репутації, виробничі збої чи санкції.

4. Розробка плану реагування

- Визначити дії на кожен ризик.
- Розподілити обов'язки між командою антикризового менеджменту та підрозділами.

5. Консолідація та документування плану

- Створити формалізований документ.
- Узгодити з керівництвом, підрозділами та партнерами.

6. Періодичний перегляд та оновлення плану

- Оновлювати план щороку або після кожної кризи.
- Ураховувати нові ризики, зміни у середовищі та вимоги законодавства для збереження актуальності.

Рис. 1. Типовий алгоритм формування ефективного плану антикризового менеджменту

Джерело: авторська розробка.

Таким чином, ефективний антикризовий менеджмент передбачає усвідомлення потенційних ризиків та забезпечення готовності компанії до адаптації. Представлені шість етапів формують системну основу для розроблення антикризової стратегії, спрямованої на збереження організаційної стійкості та підвищення конкурентоспроможності в умовах невизначеності. Особливу цінність у межах плану антикризового менеджменту становить попередній аналіз ризиків, пов'язаних з надзвичайними ситуаціями, що дозволяє зберігати інституційну спадкоємність у разі зміни керівництва. На етапі консолідації плану критично важливим є чітке визначення порядку його активації, який регламентує, за яких обставин слід вживати відповідних заходів. Зокрема, може бути встановлено порогові показники впливу кризової ситуації на підприємницьку діяльність, після досягнення яких передбачається активізація антикризової команди.

З огляду на викладене ключове значення набувають швидке ухвалення рішень і рішучі дії. Антикризові менеджери мають нести основну відповідальність за координацію та управління кризовими ситуаціями. Водночас важливо чітко визначити та раціонально розподілити функції в межах командної структури, здатної ефективно діяти в умовах просторової розпорошеності та різних часових поясів.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Чотири фундаментальні принципи антикризового менеджменту становлять основу для ефективного розподілу обов'язків персоналу у межах аналізу організаційної структури антикризової команди (рис. 2). Їхня мета – звузити канали комунікації для забезпечення оперативної оцінки ситуації та прийняття виважених рішень щодо її впливу на компанію.



Рис. 2. Розподіл обов'язків персоналу компанії та ефективне управління антикризовою командою

Джерело: авторська розробка.

Великі підприємства в секторі інформаційних технологій України мають розподілені команди, віддалені офіси і/або закордонні підрозділи. Хаос у кризовій ситуації часто виникає не через саму подію, а через недостатньо чіткі зв'язки між командами, локаціями та рівнями відповідальності. Тому важливою є модель координованої системи антикризового менеджменту (рис. 3), яка побудована на трьох рівнях: стратегічному, тактичному та оперативному.

Компаніям необхідно забезпечити системне навчання персоналу, що включає ознайомлення як з потенційними позитивними, так і з можливими негативними наслідками кризових ситуацій. Обізнаність працівників щодо особливостей адап-

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

тації до змінних обставин (як на етапі підготовки, так і в процесі та після подолання кризи) сприятиме формуванню гнучкості, психологічної стійкості та здатності оперативно реагувати в умовах невизначеності.



Рис. 3. Модель координованої системи антикризового менеджменту

Джерело: авторська розробка.

Крім того, важливим елементом антикризового менеджменту є впровадження уніфікованої форми звітності щодо кризових інцидентів, яка має заповнюватися під час кожного такого випадку та підлягати щорічному перегляду. Наявність стандартизованого документа дає змогу узагальнювати отриманий досвід, виявляти першопричини та наслідки надзвичайних подій, а також формувати підґрунтя для більш ефективного планування превентивних заходів у майбутньому.

Висновки і пропозиції. Встановлено, що кризові явища в секторі інформаційних технологій України мають поліструктурну природу, поєднуючи зовнішні фактори, такі як воєнні дії та геополітична нестабільність, з внутрішніми організаційними, кадровими та технічними викликами. Дослідження підтвердило, що ефективність управлінської діяльності в умовах кризи значною мірою залежить від готовності компаній до швидких змін та рівня розвиненості внутрішніх управлінських механізмів, включно зі стратегічним плануванням, ризик-менеджментом, управлінням знаннями та цифровою трансформацією.

Виявлено, що людський капітал є ключовим елементом стабільності, а управління персоналом повинно враховувати психологічний стан працівників, їх залученість, здатність до адаптації та безперервного навчання.

Сучасні підходи зміщуються від традиційної адміністративної моделі до інтегративної, яка поєднує стратегічне бачення, цифрові інструменти, аналітичне обґрунтування рішень та розвиток корпоративної культури стійкості. Аналіз показав, що впровадження гібридних антикризових практик, включно з адаптивними сценаріями розвитку, гнучким бюджетуванням, диверсифікацією ресурсів і ціннісноорієнтованим лідерством, підвищує ефективність управління та стійкість IT-компаній.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

На основі отриманих результатів запропоновано практичні рекомендації: інституціоналізувати антикризовий менеджмент через впровадження стандартів ISO 22301 та внутрішніх процедур реагування на ризики; переорієнтувати управління персоналом на гнучкі моделі з використанням внутрішніх шкіл розвитку навичок і платформ реєр-to-реєр навчання; формувати керівні команди з навичками кризового лідерства для прийняття швидких та обґрунтованих рішень; підвищувати цифрову компетентність управлінського персоналу у сфері аналітики, прогнозування та автоматизації HR-процесів; забезпечувати міжгалузеве партнерство між ІТ-компаніями, освітніми установами та урядовими структурами для підвищення кадрового потенціалу, технологічної безпеки та інноваційної стійкості.

Список використаних джерел

1. Лігоненко С. Ф. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / С. Ф. Лігоненко – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 368 с.
2. Амоша О. М. Стратегія економічної безпеки України : монографія / О. М. Амоша, І. О. Бланк. – Київ : Наука, 2017. – 232 с.
3. Кузьмін О. Є. Управління персоналом : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Н. Є. Плотнікова. – Львів : Магнолія 2006, 2020. – 312 с.
4. Bersin J. Irresistible: The Seven Secrets of the World's Most Enduring, Employee-Focused Organizations / J. Bersin. – Ideapress Publishing, 2022.
5. Hermann C. F. Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations / C. F. Hermann // Administrative Science Quarterly. – 1963. – № 8(1). – Pp. 61-82. DOI: <https://doi.org/10.2307/2390887>.
6. Pearson C. M. Reframing crisis management / C. M. Pearson, J. A. Clair // Academy of Management Review. – 1998. – Vol. 23, No. 1. – Pp. 59-76. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1998.192960>.
7. Mitroff, I. I. Managing crises before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management / I. I. Mitroff. – New York : AMACOM, 2001. – 223 p.
8. Kuratko D. F. Corporate innovation and entrepreneurship: Entrepreneurial crisis management as a growth opportunity / D. F. Kuratko, M. H. Morris, J. G. Covin. – New York : Business Expert Press, 2011. – 250 p.
9. *Gestión de crisis en organizaciones: Enfoques contemporáneos para el control organizacional* / Villa Andrade L.C., Constante Armas J.J., Chaluisa Chaluisa S.F., Guerrero Velástegui C.A. // Transformación: Revista de Ciencias. – 2024. – Vol. 4(1). DOI: <https://doi.org/10.55204/trc.v4i1.e334>.
10. Aumente la resiliencia de su organización [Electronic resource] / McKinsey & Company. – 2025. – Accessed mode: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/aumente-la-resiliencia-de-su-organizacion/es>.

References

1. Lihonenko, S. F. (2011). *Antykrizowe upravlinnia pidpriemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]*. Tsentr uchbovoi literatury.
2. Amosha, O. M., & Blank, I. O. (2017). *Stratehiia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy [Economic security strategy of Ukraine]*. Nauka.
3. Kuzmin, O. Ye., & Plotnikova, N. Ye. (2020). *Upravlinnia personalom [Personnel management]*. Mahnoliia 2006.
4. Bersin, J. (2022). *Irresistible: The seven secrets of the world's most enduring, employee-focused organizations*. Ideapress Publishing.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

5. Hermann, C. F. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 8(1), 61–82. <https://doi.org/10.2307/2390887>.
6. Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59–76. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.192960>.
7. Mitroff, I. I. (2001). *Managing crises before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management*. AMACOM.
8. Kuratko, D. F., Morris, M. H., & Covin, J. G. (2011). *Corporate innovation and entrepreneurship: Entrepreneurial crisis management as a growth opportunity*. Business Expert Press.
9. Villa Andrade, L. C., Constante Armas, J. J., Chaluisa Chaluisa, S. F., & Guerrero Velástegui, C. A. (2024). Gestión de crisis en organizaciones: Enfoques contemporáneos para el control organizacional [Crisis management in organizations: Contemporary approaches to organizational control]. *Transformación: Revista de Ciencias*, 4(1). <https://doi.org/10.55204/trc.v4i1.e334>.
10. McKinsey & Company. (2025). *Aumente la resiliencia de su organización* [Increase your organization's resilience]. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/aumente-la-resiliencia-de-su-organizacion/es>.

Отримано 07.11.2025

UDC 005.95/.96:005.334:004(477)

JEL Classification: M12; M21; L86; D22

Olha Shcherbina

Candidate of Economic Sciences (PhD in Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Pedagogy,
Primary Education, Psychology, and Management
Nizhyn Mykola Gogol State University (Nizhyn, Ukraine)

E-mail: os.shcherbina@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5029-6098>

Serhii Okhonko

Doctor of Philosophy in Public Administration and Management, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Pedagogy, Primary Education,
Psychology, and Management
Nizhyn Mykola Gogol State University (Nizhyn, Ukraine)

E-mail: 0978888857@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0005-5252-4644>

**MODERN APPROACHES TO HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
UNDER CRISIS MANAGEMENT CONDITIONS
IN THE INFORMATION TECHNOLOGY SECTOR OF UKRAINE**

Abstract. *The article examines contemporary approaches to managerial activities and human resource management under crisis management conditions in the information technology sector of Ukraine. It is established that crisis phenomena in this sector have a polystructural nature, combining external factors, such as military actions and geopolitical instability, with internal organizational, personnel, and technical challenges. The study demonstrates that the effectiveness of management during crises largely depends on the company's readiness for rapid changes and the development of internal managerial mechanisms, including strategic planning, risk management, knowledge management, and digital transformation. Human capital is identified as a critical element of stability, requiring that personnel management accounts for employees' psychological state, engagement, adaptability, and continuous learning. Modern approaches are shifting from traditional administrative models to integrative ones, which combine strategic vision, digital tools, analytical decision-making, and the development of a corporate culture*

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

of resilience. The analysis indicates that hybrid crisis management practices, including adaptive development scenarios, flexible budgeting, resource diversification, and value-oriented leadership, significantly enhance management efficiency and organizational resilience. Based on the results, practical recommendations are proposed: institutionalize crisis management by implementing ISO 22301 standards and internal risk response procedures; reorient personnel management toward flexible models incorporating internal skill development programs and peer-to-peer learning platforms; form managerial teams with crisis leadership skills to make prompt and reasoned decisions; improve the digital competence of managerial personnel in analytics, forecasting, and HR process automation; and ensure intersectoral cooperation between IT companies, educational institutions, and government bodies to strengthen human resource capacity, technological security, and innovation resilience. The study contributes to the theoretical and practical understanding of crisis management in the Ukrainian IT sector and provides a framework for improving human resource management practices in complex and rapidly changing environments.

Keywords: managerial approaches; management methods; crisis management; human resource management; crisis team; managerial activity; information technology sector; IT companies of Ukraine.

Figures: 3. Tables: 1. References: 10.

Бібліографічний опис для цитування:

Щербіна О. С., Охонько С. М. Сучасні підходи до управління персоналом в умовах антикризового менеджменту в секторі інформаційних технологій України. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(31). С. 237-248. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-237-248](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-237-248).