



УДК 005.95:005.336.2

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12\(22\)-1092-1101](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12(22)-1092-1101)

Лозяк Юрій Михайлович аспірант першого року навчання за спеціальністю 073 «Менеджмент», м. Івано-Франківськ, <https://orcid.org/0009-0006-8479-040X>

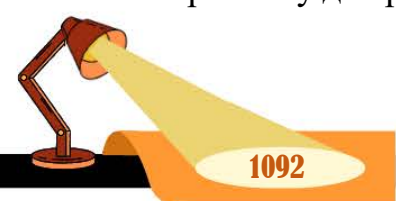
КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД ДО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Анотація. У сучасних умовах високої динаміки економічного, соціального та політичного середовища організації постійно стикаються з ризиками та кризовими ситуаціями, що можуть суттєво впливати на їхню стабільність і ефективність. Антикризове управління персоналом є стратегічним інструментом підвищення готовності організації до швидкого реагування та мінімізації негативних наслідків криз. У цьому контексті навчання та професійна підготовка персоналу займають ключове місце в загальній стратегії антикризового управління, забезпечуючи розвиток компетенцій, здатних оперативно реагувати на зміни, приймати ефективні рішення та підтримувати стабільність організації під час кризових ситуацій.

Компетентісний підхід до антикризового навчання персоналу передбачає формування у працівників не лише теоретичних знань, а й практичних умінь, навичок та ціннісних орієнтацій, необхідних для ефективного функціонування в умовах невизначеності та стресу. У межах цього підходу навчальний процес орієнтується на досягнення конкретних результатів – сформованість компетентностей, які забезпечують комплексну готовність персоналу до кризових ситуацій.

Виокремлено складові антикризових компетентностей відносяться аналітична компетентність, що дозволяє виявляти ознаки кризи та оцінювати ризики; управлінська компетентність, що забезпечує прийняття оперативних рішень у складних умовах; комунікативна компетентність, яка сприяє ефективній взаємодії в команді та запобіганню конфліктів; емоційно-вольова компетентність, що формує стресостійкість і підтримку психологічної рівноваги; інноваційна компетентність, яка дозволяє застосовувати нестандартні підходи та сучасні цифрові технології. Реалізація компетентісного підходу передбачає використання інтерактивних методів навчання, таких як тренінги, ділові та рольові ігри, симуляції кризових ситуацій, кейс-аналіз та воркшопи, що забезпечує практичне закріплення знань і навичок.

Проведені дослідження свідчать про недостатній рівень підготовки персоналу до криз: близько 79% організацій використовували антикризові плани,





але лише 18% вважали себе добре готовими, що підкреслює потребу у системному підході до навчання. Компетентнісний підхід дозволяє інтегрувати знання, практичні навички та цінності, формуючи у працівників здатність до швидкого прийняття рішень, ефективною командної взаємодії та адаптації до змінних умов. Впровадження цього підходу підвищує організаційну стійкість, сприяє збереженню продуктивності та мінімізації ризиків під час кризових ситуацій, що робить його актуальним і перспективним інструментом управління сучасними підприємствами та організаціями.

Ключові слова: компетентнісний підхід, антикризове навчання, персонал, компетентності, антикризове управління, організаційна стійкість.

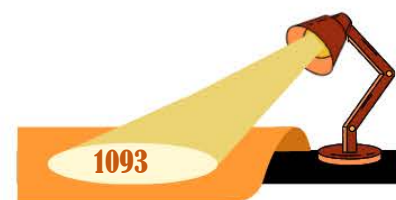
Loziak Yurii Mykhailovych first-year postgraduate student in the specialty 073 "Management", Ivano-Frankivsk, <https://orcid.org/0009-0006-8479-040X>

COMPETENT APPROACH TO ANTI-CRISIS PERSONNEL MANAGEMENT

Abstract. In today's highly dynamic economic, social and political environment, organizations are constantly faced with risks and crisis situations that can significantly affect their stability and effectiveness. Anti-crisis personnel management is a strategic tool for increasing the organization's readiness to respond quickly and minimize the negative consequences of crises. In this context, training and professional training of personnel occupy a key place in the overall strategy of anti-crisis management, ensuring the development of competencies capable of responding promptly to changes, making effective decisions and maintaining the stability of the organization during crisis situations.

The competency-based approach to anti-crisis personnel training involves the formation of employees not only theoretical knowledge, but also practical skills, abilities and value orientations necessary for effective functioning in conditions of uncertainty and stress. Within the framework of this approach, the educational process is focused on achieving specific results – the formation of competencies that ensure the comprehensive readiness of personnel for crisis situations.

The components of anti-crisis competencies are identified as analytical competence, which allows to identify signs of a crisis and assess risks; managerial competence, which ensures the adoption of operational decisions in difficult conditions; communicative competence, which promotes effective interaction in a team and the prevention of conflicts; emotional-volitional competence, which forms stress resistance and supports psychological balance; innovative competence, which allows to apply non-standard approaches and modern digital technologies. The implementation of the competency approach involves the use of interactive learning methods, such as trainings, business and role-playing games, crisis simulations, case





analysis and workshops, which ensures practical consolidation of knowledge and skills.

The conducted studies indicate an insufficient level of staff training for crises: about 79% of organizations used anti-crisis plans, but only 18% considered themselves well prepared, which emphasizes the need for a systematic approach to training. The competency-based approach allows you to integrate knowledge, practical skills and values, forming in employees the ability to make quick decisions, effective team interaction and adapt to changing conditions. The implementation of this approach increases organizational stability, helps maintain productivity and minimize risks during crisis situations, which makes it a relevant and promising tool for managing modern enterprises and organizations.

Keywords: competency-based approach, anti-crisis training, personnel, competencies, anti-crisis management, organizational stability.

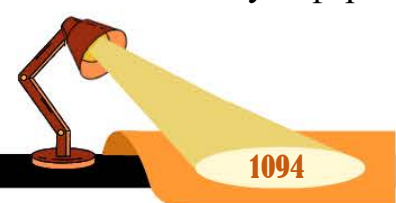
Постановка проблеми. Сучасні організації функціонують у середовищі, що характеризується високою динамікою змін, невизначеністю та ризиками, які можуть виникати як через внутрішні, так і через зовнішні фактори. Економічні коливання, соціальні та політичні кризи, глобальні технологічні трансформації та непередбачувані надзвичайні події створюють загрози для стабільності та ефективності діяльності підприємств. У таких умовах здатність персоналу оперативно реагувати на кризові ситуації, приймати ефективні рішення та забезпечувати безперервність бізнес-процесів стає критично важливою.

Проте сучасна практика показує, що більшість організацій не готові до системного антикризового реагування: за даними досліджень, близько 79% підприємств доводилося застосовувати антикризові плани, але лише 18% вважають, що їх персонал був достатньо підготовлений, що свідчить про існування розриву між наявними ризиками та рівнем професійної підготовки працівників, що знижує здатність організацій адаптуватися до змін та мінімізувати негативні наслідки криз.

Вирішення цієї проблеми потребує впровадження компетентнісного підходу до антикризового навчання, який передбачає не лише передачу знань, а й розвиток практичних умінь, навичок та ціннісних орієнтацій персоналу. Такий підхід дозволяє формувати у працівників аналітичні, управлінські, комунікативні, емоційно-вольові та інноваційні компетентності, необхідні для ефективного реагування на кризові ситуації, підвищення організаційної стійкості та забезпечення конкурентоспроможності підприємства у мінливому середовищі.

Отже, актуальність теми обумовлена необхідністю створення системного, компетентнісно орієнтованого підходу до підготовки персоналу, здатного не лише прогнозувати та реагувати на кризові явища, а й активно підтримувати розвиток організації в умовах невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження та публікації у сфері антикризового навчання персоналу підтверджують зростаючу





актуальність компетентнісного підходу як ефективного інструменту підготовки працівників до кризових ситуацій. Наприклад, Річард Бояцис у своїх роботах визначив компетенції як критичні предиктори менеджерського успіху, тим самим заклав фундамент компетентнісного підходу в менеджменті. Подібно, Вільям Дж. Ротвелл та Веслі Е. Донах'ю працювали над моделями компетентностей, представленими в контексті тренінгу та розвитку персоналу. У контексті антикризового реагування, дослідження Міро Ахті та колег у галузі охорони здоров'я виявили п'ять ключових кластерів компетенцій для кризового управління: розуміння операційного середовища, підтримка персоналу, комунікація з різними стейкхолдерами тощо. В українському контексті Оксана Герасименко досліджує компетентнісний підхід як концептуальну та прикладну платформу розвитку персоналу, аналізуючи інституційне середовище та практичні інструменти. Дані науковці, разом з багатьма іншими, створюють багатовимірну картину того, як компетентнісний підхід застосовується у навчанні, розвитку та антикризовій підготовці персоналу.

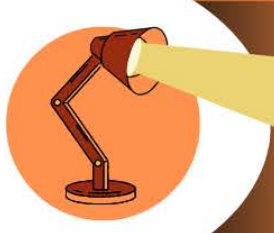
У своїх дослідженнях вони доводять, що компетентнісний підхід – тобто акцент на формуванні конкретних умінь, навичок та поведінкових характеристик – має значний потенціал для антикризового навчання персоналу. У багатьох галузях (медицина, туризм, публічна адміністрація) моделі компетенцій вже застосовуються – зокрема, у дослідженні Гар'я Яаскі виявлено, що медичні лідери потребують компетенцій у сфері комунікації, управління психологічними ресурсами, системної організації та зміни під час пандемії. Методично помітний перехід від виключно знань до комбінування знань + навичок + поведінкових аспектів: інтерактивні методи навчання, такі як симуляції, кейси, рольові ігри, показують кращі результати.

Водночас у науковій літературі зазначаються відкриті питання: недостатня стандартизація методів оцінки компетентностей, обмежене застосування системного підходу та низька закріпленість сформованих навичок у довгостроковій перспективі. Дослідження показують, що навіть там, де впроваджено компетентнісні моделі, залишається питання, як інтегрувати їх у корпоративну культуру, забезпечити сталість впливу та адаптувати до динамічного середовища.

Таким чином, аналіз останніх публікацій свідчить про те, що компетентнісний підхід до антикризового навчання персоналу є ефективним і перспективним інструментом, який дозволяє підвищити готовність організації до криз, формує системні навички та забезпечує підвищення стійкості бізнес-процесів у сучасному мінливому середовищі. Водночас необхідно посилювати методичну базу, стандартизацію та культуру впровадження, щоб цей підхід набув максимальної ефективності [1-8].

Мета статті спрямована на визначення ключових компетентностей, необхідних для антикризового реагування, дослідження методів їх формування через навчальні програми, тренінги, симуляції та кейс-методи, а також на оцінку впливу таких заходів на готовність організації до криз.





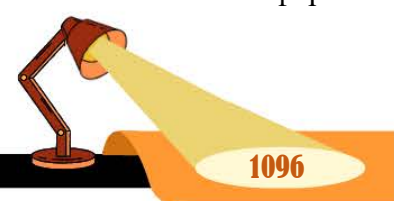
Виклад основного матеріалу. Сучасні умови нестабільності бізнес-середовища, зокрема економічні, політичні та соціальні кризи, а також прискорені технологічні й ринкові зміни, вимагають від організацій високого рівня адаптивності, стійкості та готовності персоналу до дій у екстремальних або несподіваних ситуаціях. У цьому контексті антикризове навчання персоналу набуває стратегічного значення, оскільки дозволяє формувати компетентності, необхідні для ефективного реагування на виклики та мінімізації наслідків кризових явищ.

Компетентнісний підхід до організації антикризового навчання базується на орієнтації не лише на передачу знань, а й на розвиток практичних умінь, навичок, поведінкових моделей та ціннісних орієнтацій, які забезпечують здатність працівників діяти проактивно в умовах невизначеності. У межах цього підходу акцент зміщується з процесу навчання на результат, тобто на сформованість конкретних компетентностей і здатність їх застосовувати в нових ситуаціях.

Таблиця 1. Компетентнісний підхід до антикризового навчання персоналу

| Складова компетентності | Зміст | Методи розвитку | Очікуваний результат |
|---------------------------------|---|--|---|
| Аналітична компетентність | виявлення ознак кризи, оцінка ризиків, прогнозування сценаріїв | кейси, симуляції, аналіз реальних кризових ситуацій | здатність своєчасно виявляти загрози та приймати обґрунтовані рішення |
| Управлінська компетентність | прийняття оперативних рішень в умовах обмежених ресурсів і часу | тренінги з кризового менеджменту, ділові ігри | швидке та ефективне управління кризовими ситуаціями |
| Комунікативна компетентність | ефективна взаємодія в команді, ведення переговорів, запобігання конфліктам | рольові ігри, тренінги з командної взаємодії | поліпшення командної роботи та внутрішньої комунікації під час криз |
| Емоційно-вольова компетентність | стресостійкість, самоконтроль, підтримка мотивації | тренінги з емоційного інтелекту, коучинг, психологічні симуляції | збереження психологічної рівноваги та працездатності у кризових умовах |
| Інноваційна компетентність | застосування нестандартних підходів, цифрових технологій, нових моделей поведінки | хакатони, воркшопи, навчання роботі з новими технологіями | швидка адаптація до нових умов і впровадження інноваційних рішень |
| Системна компетентність | інтеграція знань, умінь та цінностей для комплексного антикризового реагування | моделювання кризових сценаріїв, міждисциплінарні тренінги | здатність діяти ефективно у комплексних кризових ситуаціях, використовуючи всі наявні ресурси |

* Сформовано автором на основі [5, 8]





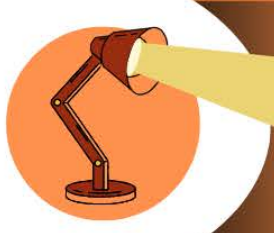
Основними складовими антикризових компетентностей персоналу є аналітична компетентність, що забезпечує здатність виявляти ознаки кризи, оцінювати ризики та прогнозувати сценарії розвитку подій; управлінська компетентність, яка передбачає прийняття оперативних рішень у умовах дефіциту ресурсів і часу; комунікативна компетентність, що забезпечує ефективну взаємодію в кризових командах, ведення переговорів та запобігання конфліктам; емоційно-вольова компетентність, яка формує стресостійкість, самоконтроль і здатність підтримувати мотивацію та психологічну рівновагу; інноваційна компетентність, яка визначає готовність застосовувати нестандартні підходи, цифрові технології та нові моделі поведінки в кризових умовах.

Таблиця 2. Основні складові антикризових компетентностей персоналу

| Складова компетентності | Зміст | Методи формування | Очікуваний результат |
|---------------------------------|---|--|---|
| Аналітична компетентність | виявлення ознак кризи, оцінка ризиків, прогнозування сценаріїв розвитку подій | кейси, симуляції, аналіз реальних кризових ситуацій | здатність своєчасно виявляти загрози та приймати обґрунтовані рішення |
| Управлінська компетентність | прийняття оперативних рішень в умовах дефіциту ресурсів і часу | тренінги з кризового менеджменту, ділові ігри | швидке та ефективно управління кризовими ситуаціями |
| Комунікативна компетентність | ефективна взаємодія в команді, ведення переговорів, запобігання конфліктам | рольові ігри, тренінги з командної взаємодії | поліпшення командної роботи та внутрішньої комунікації під час криз |
| Емоційно-вольова компетентність | стресостійкість, самоконтроль, підтримка мотивації | тренінги з емоційного інтелекту, коучинг, психологічні симуляції | збереження психологічної рівноваги та працездатності у кризових умовах |
| Інноваційна компетентність | застосування нестандартних підходів, цифрових технологій, нових моделей поведінки | хакатони, воркшопи, навчання роботі з новими технологіями | швидка адаптація до нових умов та впровадження інноваційних рішень |
| Системна компетентність | інтеграція знань, умінь та цінностей для комплексного антикризового реагування | міждисциплінарні тренінги, моделювання кризових сценаріїв | здатність діяти ефективно у комплексних кризових ситуаціях, використовуючи всі наявні ресурси |

* Сформовано автором на основі [1-3, 8]





Реалізація компетентнісного підходу передбачає перехід від традиційних лекційних форм до активних методів навчання, таких як тренінги, симуляції, кейс-методи, ділові ігри та моделювання кризових ситуацій, що дозволяє персоналу не лише здобути знання, а й сформувати практичні навички керування кризами. Аналіз статистичних даних підтверджує актуальність цього підходу: близько 79 % організацій за останні два роки змушені були використовувати плани антикризового реагування, проте лише 18 % вважали себе добре підготовленими, що вказує на значний розрив між ризиком криз і рівнем готовності персоналу. Емпіричні дослідження демонструють, що навчання за компетентнісним підходом підвищує ефективність прийняття рішень, зменшує стрес і покращує професійні результати; наприклад, після веб-програм з кризового навчання середня кількість правильних рішень у персоналу медичних служб підвищилась на 18 %. Глобальний ринок навчання персоналу оцінюється у 22,3 млрд USD станом на 2023 рік і прогнозується зрости до 66,84 млрд USD до 2030 року, що свідчить про зростаючу потребу організацій у підготовці кадрів до кризових ситуацій [8]. Водночас нерівномірність доступу до навчання та недостатня частота тренінгів залишаються суттєвими бар'єрами: у країнах ОЕСР 75 % роботодавців надають можливості навчання, але лише 40 % з них охоплюють понад 50 % персоналу. Ефективність інвестицій у антикризове навчання підтверджується фінансово: організації, які системно готують резерв кадрів для кризових ситуацій, скорочують час реагування на 60 % та досягають ROI до 320 % у першому кварталі.

Таблиця 3. Реалізація компетентнісного підходу до антикризового навчання персоналу

| Етап | Зміст | Методи та інструменти | Очікуваний результат |
|--|--|---|---|
| Аналіз потреб | визначення потенційних кризових загроз та оцінка рівня підготовки персоналу | оцінка ризиків, опитування, SWOT-аналіз | виявлення слабких місць і визначення пріоритетів навчання |
| Планування навчання | розробка програми антикризового навчання на основі компетентностей | планування тренінгів, симуляцій, кейсів | системна підготовка персоналу до кризових ситуацій |
| Формування аналітичних компетентностей | навчання виявленню ознак кризи, оцінці ризиків і прогнозуванню сценаріїв | кейси, моделювання, аналіз реальних ситуацій | здатність своєчасно виявляти загрози та приймати обґрунтовані рішення |
| Формування управлінських компетентностей | розвиток умінь приймати оперативні рішення в умовах дефіциту ресурсів і часу | ділові ігри, тренінги з кризового менеджменту | швидке та ефективне управління кризовими ситуаціями |





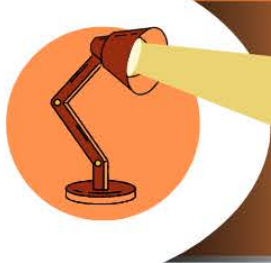
| Етап | Зміст | Методи та інструменти | Очікуваний результат |
|--|---|--|--|
| Формування комунікативних компетентностей | розвиток командної взаємодії та переговорних навичок | рольові ігри, командні тренінги | поліпшення внутрішньої комунікації та ефективної взаємодії в кризових командах |
| Формування емоційно-вольових компетентностей | підвищення стресостійкості та самоконтролю | тренінги з емоційного інтелекту, коучинг, психологічні симуляції | збереження мотивації та психологічної рівноваги під час криз |
| Формування інноваційних компетентностей | розвиток здатності до нестандартних рішень та впровадження технологій | хакатони, воркшопи, навчання цифровим інструментам | швидка адаптація до нових умов і застосування інноваційних рішень |
| Оцінка результатів навчання | контроль рівня сформованих компетентностей і ефективності навчання | тестування, симуляції, оцінка КРІ | визначення ефективності програми та внесення корективів |
| Системне удосконалення | впровадження отриманих знань у корпоративну практику | наставництво, обмін досвідом, регулярні тренінги | підвищення стійкості організації та готовності персоналу до криз |

* Сформовано автором на основі [2, 4, 6]

Таблиця 3 відображає послідовні етапи та складові процесу навчання, поєднуючи зміст дій, методи їх реалізації та очікувані результати. Вона демонструє, як формується кожна компетентність і які практичні інструменти для цього застосовуються. Етапи включають аналіз потреб, планування навчання, формування аналітичних, управлінських, комунікативних, емоційно-вольових та інноваційних компетентностей, оцінку результатів та системне удосконалення. Зміст дій визначає конкретні кроки на кожному етапі: оцінка ризиків, розробка програми навчання, проведення тренінгів, симуляцій та кейсів, оцінка ефективності та впровадження покращень.

Методи та інструменти включають кейси, симуляції, рольові та ділові ігри, воркшопи, тренінги, коучинг, моделювання кризових ситуацій, наставництво, обмін досвідом та цифрові інструменти, що забезпечує активний та інтерактивний характер навчання. Очікувані результати відображають конкретні знання, уміння та навички персоналу після кожного етапу: здатність виявляти загрози, приймати швидкі рішення, ефективно взаємодіяти в команді, зберігати психологічну стійкість, впроваджувати інноваційні рішення та підвищувати готовність організації до кризових ситуацій. Загалом таблиця показує, що компетентнісний підхід інтегрує знання, практичні навички та цінності, забезпе-





чуючи системну підготовку персоналу до ефективного антикризового реагування та підвищення організаційної стійкості.

Отже, компетентнісний підхід до антикризового навчання персоналу є ефективним інструментом підвищення стійкості організації, він дозволяє не лише підвищити професійний рівень працівників, а й створити систему корпоративного розвитку, зорієнтовану на передбачення, запобігання та подолання кризових ситуацій у сучасному мінливому середовищі.

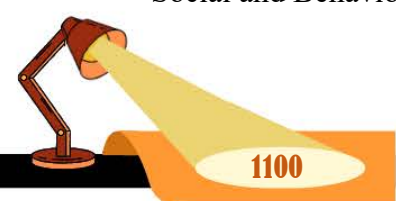
Висновки. Компетентнісний підхід до антикризового навчання персоналу є сучасним і ефективним інструментом підвищення готовності організації до кризових ситуацій. Аналіз наукових джерел та практичного досвіду показує, що формування у працівників конкретних компетентностей – аналітичних, управлінських, комунікативних, емоційно-вольових та інноваційних – забезпечує комплексне та системне реагування на непередбачувані події. Інтерактивні методи навчання, такі як симуляції, тренінги, рольові та ділові ігри, кейс-аналіз, дозволяють не лише передати знання, а й розвинути практичні навички та поведінкові моделі, необхідні для ефективного управління кризами.

Дослідження вказують на наявність певних прогалин у підготовці персоналу: недостатню стандартизацію оцінки компетентностей, обмежене впровадження системного підходу та низьку закріпленість навичок у довгостроковій перспективі. Водночас, застосування компетентнісного підходу дозволяє інтегрувати навчання у корпоративну культуру, підвищити стійкість бізнес-процесів та забезпечити адаптивність організації до змінного середовища.

Отже, компетентнісний підхід до антикризового навчання персоналу є стратегічно важливим елементом сучасного менеджменту криз, оскільки він забезпечує ефективну підготовку працівників, системне реагування на ризики та підтримку організаційної стабільності. Його впровадження сприяє розвитку професійного потенціалу персоналу, підвищенню конкурентоспроможності підприємств та зміцненню їхньої здатності протистояти кризовим викликам у майбутньому.

Література:

1. Barton L. Crisis Leadership Now: A Real-World Guide to Preparing for Threats, Disaster, Sabotage, and Scandal. New York: McGraw-Hill, 2008. 362 p.
2. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. Київ: Центр навч. л-ри. 2005. 504 с.
3. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. Економіка та управління підприємствами. 2017. Випуск 17. С. 224-229.
4. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 582 с.
5. Devlin E.S. Crisis Management Planning and Execution. CRC Press, 2006. 528 p.
6. Luecke R. Crisis Management: Master the Skills to Prevent Disasters. Boston, 2004. 137 p.
7. Rosenthal U., Boin A., Comfort L.K. Managing Crises: Threats, Dilemmas, Opportunities. Springfield, 2001. 366 p.
8. Vardarlier P. Strategic approach to human resources management during crisis. Procedia-Social and Behavioral Sciences. 2016. Vol. 235. № 2. P. 463-472





References:

1. Barton, L. (2008). *Crisis Leadership Now: A Real-World Guide to Preparing for Threats, Disaster, Sabotage, and Scandal*. McGraw-Hill. New York. USA.
2. Vasylenko, V.O. (2005). *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom*. [Anti-crisis management of the enterprise]. Tsentr navch. 1-ry. Kyiv. Ukraine.
3. Vlasenko, O.S., Charykova, Yu.V. (2017). «Staff motivation in crisis conditions». *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*. Issue 17. pp. 224-229.
4. [Personnel management technologies]. NTUU «KPI imeni Ihoria Sikors'koho». Kyiv. Ukraine.
5. Devlin, E.S. (2006). *Crisis Management Planning and Execution*. CRC Press.
6. Luecke, R. (2004). *Crisis Management: Master the Skills to Prevent Disasters*. Boston. USA.
7. Rosenthal, U., Boin, A., Comfort, L.K. (2001). *Managing Crises: Threats, Dilemmas, Opportunities*. Springfield. USA.
8. Vardarlier, P. (2016). «Strategic approach to human resources management during crisis». *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. Vol. 235. № 2. pp. 463-472

