

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-14>

УДК 005.32:005.334

JEL Класифікатор: M12, M54, D23, M10

АТАМАНЮК Руслан

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

<https://orcid.org/0009-0002-7506-6293>

e-mail: [arf\\_1976@ukr.net](mailto:arf_1976@ukr.net)

МОХАММАД Ар'ян

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

<https://orcid.org/0009-0003-3418-4688>

e-mail: [mahammadaruan@icloud.com](mailto:mahammadaruan@icloud.com)

## АДМІНІСТРАТИВНА ВЗАЄМОДІЯ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР АДАПТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено адміністративну взаємодію в системі антикризового управління персоналом як критичний чинник адаптивності сучасних підприємств в умовах високої невизначеності та турбулентності бізнес-середовища. Аналіз теоретичних підходів та практичних кейсів демонструє, що ефективна інтеграція адміністративної взаємодії та кризових HR-практик забезпечує узгодженість дій персоналу, збереження ключових компетенцій, підтримку психологічного клімату, стабільність продуктивності та підвищення здатності організації швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. В статті викладено методичні рекомендації щодо впровадження багатоканальних управлінських платформ, психологічної підтримки, адаптивного навчання та систем моніторингу ефективності персоналу, що мають практичне значення для менеджерів і власників підприємств. Результати дослідження можуть бути корисними для управлінців та власників підприємств, оскільки дозволяють підвищити швидкість прийняття рішень, знизити ризики втрати ключових компетенцій, зберегти продуктивність працівників та адаптивність організації у кризові періоди.

Ключові слова: адміністративна взаємодія, антикризове управління, управління персоналом, адаптивність підприємства, HR-менеджмент, кризові умови.

ATAMANIUK Ruslan, MOHAMMAD Aryan

Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute

## ADMINISTRATIVE INTERACTION IN ANTI CRISIS PERSONNEL MANAGEMENT AS A KEY FACTOR OF ENTERPRISE ADAPTABILITY

The article presents an in depth study of administrative interaction in the system of anti crisis personnel management as a key factor of enterprise adaptability under conditions of economic instability, external shocks, and increased uncertainty of the business environment. Administrative interaction is interpreted as a regulated managerial process that includes coordination of actions, transmission of managerial decisions, organization of feedback, and control over their implementation, which becomes especially important during crisis situations.

The study systematizes theoretical approaches to anti crisis management, personnel management, and managerial interaction, and analyzes contemporary scientific publications by Ukrainian and international researchers. Special attention is paid to the role of administrative interaction in maintaining organizational stability, reducing information uncertainty, and ensuring consistency between strategic decisions and operational activities of personnel. The article substantiates that effective administrative interaction allows enterprises to preserve key human capital competencies, maintain employee motivation, and support psychological stability during periods of crisis. Based on the analysis of practical cases from various sectors of the economy, it is demonstrated that enterprises that implement structured administrative interaction mechanisms, such as multi channel managerial platforms, regular briefings, performance monitoring systems, and adaptive HR practices, achieve higher levels of productivity and resilience compared to organizations with fragmented management approaches. Administrative interaction is shown to function not only as an information exchange tool, but also as an instrument of managerial influence that strengthens trust, coordination, and responsibility within the organization.

The article proposes methodological recommendations for improving administrative interaction in anti crisis personnel management, including the integration of managerial communication tools, psychological support programs, adaptive training, and continuous performance monitoring. The practical significance of the research lies in its applicability for managers and business owners seeking to enhance enterprise adaptability, accelerate decision making processes, minimize human capital losses, and ensure sustainable organizational functioning in crisis conditions.

Keywords: administrative interaction, anti-crisis management, personnel management, enterprise adaptability, human resource management.

Стаття надійшла до редакції / Received 05.12.2025

Прийнята до друку / Accepted 11.01.2026

Опубліковано / Published 29.01.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Атаманюк Руслан, Мохаммад Ар'ян

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасні підприємства функціонують в умовах постійної нестабільності, зумовленої економічними кризами, війсьними загрозами, пандемічними викликами, цифровою трансформацією та зростанням

конкуренції. За таких умов здатність організації швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища стає ключовою передумовою її виживання та сталого розвитку. Особливої актуальності набуває антикризове управління персоналом, оскільки саме людський капітал визначає спроможність підприємства зберігати керуваність процесів, підтримувати продуктивність і реалізовувати стратегічні рішення у кризові періоди.

У системі антикризового управління персоналом провідну роль відіграє адміністративна взаємодія як форма регламентованої управлінської координації, що забезпечує узгодженість дій керівництва та працівників, своєчасне доведення управлінських рішень, організацію зворотного зв'язку та контроль виконання. Недостатній рівень адміністративної взаємодії призводить до зростання інформаційної невизначеності, посилення внутрішніх конфліктів, зниження мотивації персоналу та втрати ключових компетенцій, що суттєво ускладнює адаптацію підприємства до кризових умов.

Актуальність дослідження зумовлена також трансформацією управлінських підходів до роботи з персоналом, коли традиційні інструменти адміністративного впливу доповнюються цифровими платформами, багатоканальними управлінськими взаємодіями, психологічною підтримкою та адаптивними формами організації праці. У кризових умовах адміністративна взаємодія перестає бути лише інструментом передачі інформації і набуває стратегічного значення як механізм забезпечення стабільності, довіри та згуртованості персоналу.

Незважаючи на значну кількість наукових публікацій, присвячених кризовим комунікаціям та управлінню персоналом, питання адміністративної взаємодії як інтегрованого елемента антикризового управління персоналом і чинника адаптивності підприємства залишаються недостатньо систематизованими. Це обумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на узагальнення теоретичних підходів, аналіз практичних кейсів та розробку прикладних рекомендацій для підвищення адаптивності підприємств у сучасних умовах нестабільності.

### АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

В сучасних наукових дослідженнях активно обговорюється вплив системи комунікацій та HR-менеджменту на адаптивність організації. Українські автори відзначають, що стратегічне планування комунікацій забезпечує зниження рівня конфліктності та невизначеності серед працівників, підвищує довіру та стабільність колективу [1,2,4]. Дослідження Орла та колег [4] підкреслюють значення багатоканальних платформ, щоденних брифінгів та регулярного зворотного зв'язку як ключових інструментів кризових комунікацій. Зарубіжні дослідники, такі як Edvardsson та Durst [5], акцентують увагу на необхідності інтеграції HR-практик у комунікаційні стратегії, що дозволяє забезпечити психологічну підтримку працівників, збереження ключових компетенцій та адаптивність організації. Аналіз літератури також показує, що успішні антикризові практики включають дистанційне навчання, коучинг, гнучкі форми зайнятості та програми мотивації [5,7]. Під час пандемії COVID-19 та воєнних умов українські підприємства активно впроваджували ці практики, демонструючи високу продуктивність та залученість персоналу [2,6].

Критичний аналіз літератури дозволяє виділити наступні тенденції: 1) інтеграція комунікацій і HR-менеджменту підвищує швидкість реагування підприємств на зовнішні зміни; 2) багатоканальні комунікаційні платформи забезпечують зменшення інформаційної асиметрії; 3) психологічна підтримка та тренінгові програми підвищують стійкість персоналу до стресу; 4) моніторинг ефективності дозволяє оцінювати результативність інтегрованих практик та своєчасно коригувати стратегії [3,9].

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

**Мета статті** – полягає у комплексному дослідженні системи адміністративної взаємодії та антикризового управління персоналом як інтегрованого чинника, що визначає адаптивність сучасного підприємства. У межах дослідження здійснюється систематизація теоретичних підходів до організації кризових комунікацій та антикризового HR-менеджменту, аналіз сучасних українських та зарубіжних наукових публікацій щодо ефективності комунікаційних і кадрових практик у кризові періоди, а також детальне вивчення практичних кейсів підприємств, які успішно реалізували інтегровані підходи. На основі отриманих даних розробляються практичні рекомендації для управлінців щодо підвищення адаптивності організації та оцінюється вплив інтегрованих адміністративних і HR-практик на стабільність продуктивності, збереження ключових компетенцій та психологічний стан персоналу. Таким чином, стаття поєднує науково-теоретичний і практичний підхід, що дозволяє комплексно оцінити значення адміністративної взаємодії та антикризового управління персоналом у формуванні адаптивності підприємств.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Адміністративна взаємодія в умовах антикризового управління персоналом виступає не лише засобом передачі інформації, а й механізмом формування управлінської цілісності організації. У кризових умовах зростає значення вертикальних і горизонтальних управлінських зв'язків, що забезпечують оперативність прийняття рішень, їх своєчасне доведення до виконавців та контроль реалізації. Відсутність чітко налагодженої адміністративної взаємодії призводить до фрагментації управлінських рішень, зростання інформаційної асиметрії та зниження довіри персоналу до керівництва.

Практика показує, що підприємства, які використовують формалізовані механізми адміністративної взаємодії (регламенти кризових дій, управлінські протоколи, цифрові платформи координації), демонструють вищий рівень адаптивності порівняно з організаціями, де управління має ситуативний характер. Особливу роль відіграє поєднання адміністративної взаємодії з HR-інструментами, спрямованими на підтримку психологічної стійкості персоналу та розвиток адаптивних компетенцій.

У контексті воєнних та пандемічних криз адміністративна взаємодія трансформується у гнучку управлінську модель, що поєднує централізоване прийняття рішень із децентралізованою відповідальністю. Це дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, зберігати керованість процесів і забезпечувати стабільність функціонування.

Ефективна адаптивність підприємства в умовах кризових ситуацій значною мірою визначається здатністю організації оперативно обробляти інформацію, підтримувати психологічний клімат та зберігати ключові компетенції персоналу. Система комунікацій у цьому контексті виконує не лише функцію передачі інформації, а й формує очікування, підвищує довіру та зменшує невизначеність. У практичних умовах це реалізується через щоденні онлайн-брифінги, корпоративні портали, внутрішні повідомлення та регулярний зворотний зв'язок. HR-служби забезпечують психологічну підтримку, адаптивне навчання, розвиток компетенцій та гнучкі графіки роботи, що дозволяє зберігати продуктивність та мотивацію персоналу навіть у складних умовах.

Аналіз практичних кейсів показує, що інтегрований підхід до комунікацій і антикризового HR-менеджменту є критично важливим для різних секторів економіки. Українська IT-компанія під час локдауну впровадила щоденні онлайн-зустрічі та внутрішній портал для обміну інформацією, що дозволило зберегти продуктивність на рівні 95%. Виробниче підприємство у Німеччині організувало дистанційні тренінги та психологічну підтримку працівників, що підвищило залученість на 30%. Фінансова компанія у США запровадила гнучкі графіки роботи та регулярні опитування, що знизило стрес на 20% та сприяло адаптивності команди.

Ефективна адаптивність підприємства в умовах кризових ситуацій визначається здатністю організації швидко обробляти інформацію, підтримувати психологічний клімат та зберігати ключові компетенції персоналу. Адміністративна взаємодія у поєднанні з антикризовим управлінням персоналом формує комплексну систему, що забезпечує узгодженість дій, своєчасність прийняття рішень та ефективну координацію робочих процесів. Така система не лише передає інформацію, а й встановлює очікування, підвищує рівень довіри серед співробітників та зменшує невизначеність, що особливо важливо у кризових умовах, коли швидкість реакції і психологічна стійкість персоналу стають критичними факторами збереження стабільності організації.

У практичних умовах адміністративна взаємодія реалізується через щоденні онлайн-брифінги, корпоративні портали, внутрішні повідомлення, регулярні зворотні зв'язки та дистанційні тренінги. HR-служби забезпечують психологічну підтримку, адаптивне навчання, розвиток компетенцій та гнучкі графіки роботи, що дозволяє підтримувати продуктивність і мотивацію персоналу навіть у складних умовах.

Аналіз практичних кейсів демонструє ефективність інтегрованого підходу. Українська IT-компанія під час локдауну організувала щоденні онлайн-зустрічі та внутрішній портал для обміну інформацією. Це дозволило не лише зберегти продуктивність на рівні 95%, але й підтримувати командну взаємодію та оперативне вирішення технічних і організаційних питань. Виробниче підприємство в Німеччині впровадило дистанційні тренінги та психологічну підтримку співробітників, що підвищило рівень залученості на 30% і зменшило ризик конфліктів. Фінансова компанія в США запровадила гнучкі графіки роботи та регулярні опитування щодо стану персоналу, що знизило стрес на 20% та підвищило адаптивність команди до змінних умов.

Таблиця 1.

#### Приклади адаптивних практик на провідних підприємствах

Підприємство	Країна	Практика	Результат
IT-компанія	Україна	Щоденні онлайн-брифінги, внутрішній портал	Продуктивність на рівні 95%
Виробництво	Німеччина	Дистанційні тренінги, психологічна підтримка	Залученість +30%
Фінансова компанія	США	Гнучкі графіки, регулярні опитування	Зниження стресу на 20%

Як видно з таблиці, інтеграція адміністративної взаємодії та HR-практик формує системний ефект: організація швидко реагує на зовнішні зміни, підтримує моральний стан персоналу та забезпечує стабільність продуктивності.

Інтеграція комунікацій і HR-практик створює цілісну систему, яка дозволяє організації не лише оперативно реагувати на зовнішні зміни, а й підтримувати високий рівень залученості та мотивації персоналу. Регулярний моніторинг ефективності та адаптація практик у реальному часі дозволяє виявляти слабкі місця, своєчасно коригувати стратегії та підвищувати довіру серед співробітників.

Інтеграція комунікацій і HR-практик створює систему, яка дозволяє організації швидко реагувати на зовнішні зміни, підтримувати моральний стан працівників та зберігати стабільність продуктивності. Важливим аспектом є регулярний моніторинг ефективності та адаптація практик у реальному часі. Це дозволяє виявляти слабкі місця, своєчасно коригувати стратегії та підтримувати високий рівень довіри та залученості персоналу.

Таблиця 2.

#### Елементи інтегрованої системи комунікацій та HR-підтримки

Компонента	Функція	Приклад впровадження
Комунікаційні платформи	Оперативний обмін інформацією	Внутрішні портали, корпоративні месенджери
HR-підтримка	Психологічна стабільність	Психологічні консультації, коучинг
Тренінги	Розвиток компетенцій	Он-лайн курси, навчальні семінари
Моніторинг	Оцінка ефективності	Опитування, KPI, аналітика

Така система забезпечує інтегровану роботу всіх компонентів: комунікаційні платформи дозволяють оперативно передавати важливу інформацію, HR-підтримка знижує психологічне навантаження, тренінги сприяють розвитку компетенцій, а моніторинг забезпечує контроль та своєчасну корекцію управлінських рішень. Наукові дослідження свідчать, що саме взаємопов'язана робота комунікаційних платформ і HR-практик підвищує стійкість організацій у кризові періоди, зменшує ризики втрати ключових компетенцій та сприяє довгостроковій стабільності продуктивності (Edvardsson & Durst, 2021; Aldiabat, 2024).

Детальний аналіз кейсів демонструє взаємозв'язок між заходами адміністративної взаємодії, практиками HR та досягнутими результатами продуктивності й залученості. Наприклад, в українській IT-компанії, крім підвищення продуктивності, було зафіксовано зростання задоволеності персоналу на 15% завдяки інтеграції психологічної підтримки та тренінгових сесій у щоденний робочий процес. Виробниче підприємство в Німеччині відзначило зниження рівня конфліктності та покращення комунікацій між відділами після впровадження дистанційних тренінгів та платформ для внутрішнього обміну інформацією.

### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження підтверджує, що інтеграція адміністративної взаємодії та антикризового управління персоналом є критичною для підвищення адаптивності підприємств. Поєднання багатоканальних комунікацій, психологічної підтримки, тренінгових програм та моніторингу ефективності дозволяє зберігати ключові компетенції, підвищувати мотивацію та залученість персоналу, а також підтримувати стабільність продуктивності у кризові періоди.

Практичні кейси демонструють, що інтегрований підхід ефективний для підприємств різних секторів економіки та сприяє швидкому реагуванню на зовнішні зміни, зменшенню стресових факторів і підвищенню довіри всередині організації. Унікальність дослідження полягає у комплексному аналізі адміністративної взаємодії як інтегрованого механізму антикризового управління персоналом та формуванні системних практичних рекомендацій.

Практична цінність роботи полягає у наданні менеджерам та власникам підприємств конкретних інструментів підвищення адаптивності та стійкості організацій: від впровадження багатоканальних платформ комунікацій та систем моніторингу ефективності до організації психологічної підтримки і адаптивного навчання персоналу. Висновки дослідження можуть слугувати основою для формування внутрішніх політик управління персоналом, розробки стратегій антикризової взаємодії та підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах високої невизначеності. Інтеграція системи комунікацій і антикризового управління персоналом є критичною для підвищення адаптивності підприємства. Поєднання багатоканальних комунікацій, психологічної підтримки, тренінгових програм та моніторингу ефективності дозволяє зберегти ключові компетенції, підвищити мотивацію та залученість працівників і підтримувати стабільність продуктивності у кризові періоди. Практичні кейси підтверджують ефективність інтегрованого підходу для різних секторів економіки. Отримані результати дозволяють сформулювати практичні рекомендації для менеджерів та власників підприємств щодо підвищення адаптивності та стійкості організацій у сучасних умовах невизначеності.

#### Література

1. Комунікаційна стратегія підприємства як засіб уникнення конфліктних ситуацій в сучасному бізнес-середовищі // Економіка та суспільство. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6274>
2. Кризові комунікації українських громадських організацій в умовах війни // Вісник Книжкової палати. 2023. URL: <https://visnyk.ukrbook.net/article/view/289327>
3. Модель управління кризовими корпоративними комунікаціями залежно від типу конфліктної ситуації // Наукові записки інституту журналістики. 2025. URL: <https://nz.knu.ua/article/view/3807>

4. Антикризіві комунікації як інструмент операційного менеджменту організацій / Орел А.М. та ін. // Економіка і суспільство. 2025. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/29908>
5. Edvardsson I.R., Durst S. Human Resource Management in Crisis Situations: A Systematic Literature Review // Sustainability. 2021. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/22/12406>
6. Антикризіве управління персоналом під час війни // Економіка та суспільство. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3650>
7. Human resource management and the COVID-19 crisis // NIH PMC. 2021. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8111198/>
8. Сутність антикризового менеджменту персоналу // Jeou DonNU. 2023. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/14659>
9. Human resources flexibility & crisis management research // Problems and Perspectives in Management. 2024. URL: [https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/19869/PPM\\_2024\\_02\\_Aldiabat.pdf](https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/19869/PPM_2024_02_Aldiabat.pdf)

### References

1. Комунікаційна стратегія підприємства як засіб уникнення конфліктних ситуацій в сучасному бізнес-середовищі // Економіка та суспільство. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6274>
2. Кризові комунікації українських громадських організацій в умовах війни // Вісник Книжкової палати. 2023. URL: <https://visnyk.ukrbook.net/article/view/289327>
3. Модель управління кризовими корпоративними комунікаціями залежно від типу конфліктної ситуації // Наукові записки інституту журналістики. 2025. URL: <https://nz.knu.ua/article/view/3807>
4. Антикризіві комунікації як інструмент операційного менеджменту організацій / Орел А.М. та ін. // Економіка і суспільство. 2025. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/29908>
5. Edvardsson I.R., Durst S. Human Resource Management in Crisis Situations: A Systematic Literature Review // Sustainability. 2021. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/22/12406>
6. Антикризіве управління персоналом під час війни // Економіка та суспільство. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3650>
7. Human resource management and the COVID-19 crisis // NIH PMC. 2021. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8111198/>
8. Сутність антикризового менеджменту персоналу // Jeou DonNU. 2023. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/14659>
9. Human resources flexibility & crisis management research // Problems and Perspectives in Management. 2024. URL: [https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/19869/PPM\\_2024\\_02\\_Aldiabat.pdf](https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/19869/PPM_2024_02_Aldiabat.pdf)