

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД»
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра економіки та управління персоналом

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни: **«Управління персоналом»**

на тему: **«Адаптивне управління персоналом в умовах воєнного стану та стратегічної невизначеності»**

Студентки Бородкіної Вікторії
Анатоліївни
курсу: 3
групи: ІН16-9-23-Б1УПП
Спеціальність: 073 Менеджмент

Науковий керівник: к.е.н., доцент
Гора А.В.

Оцінка: _____
Національна шкала _____
Кількість балів: _____ ECTS

Члени комісії

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

м. Кропивницький – 2026 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	5
1.1. Еволюція концепцій адаптивності в менеджменті організацій	5
1.2. Специфіка управління персоналом в умовах високої невизначеності	7
1.3. Принципи побудови антикризової системи управління кадрами	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ АДАПТАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ	16
2.1. Оцінка впливу воєнного стану на кадровий потенціал організації	16
2.2. Дослідження гнучких інструментів менеджменту (Agile, Kanban) у роботі з персоналом	17
2.3. Механізми збереження безперервності бізнес-процесів через кадровий резерв	14
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	16
3.1. Розробка стратегії превентивного антикризового менеджменту	16
3.2. Впровадження цифрових інструментів моніторингу стану персоналу	17
3.3. Соціально-психологічні аспекти підтримки стійкості колективу	19
ВИСНОВКИ	21
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	23

ВСТУП

Сучасний стан України, зумовлений повномасштабним вторгненням Російської Федерації у лютому 2022 року, кардинально змінив умови функціонування вітчизняних підприємств та організацій. В умовах воєнного стану система управління персоналом зіткнулась із безпрецедентними викликами: масовою мобілізацією працівників, вимушеною евакуацією підприємств, різким зростанням психологічного навантаження на колективи, а також необхідністю забезпечення безперервності бізнес-процесів у надзвичайних умовах.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю формування нових підходів до управління людськими ресурсами в умовах стратегічної невизначеності. Традиційні жорсткі ієрархічні моделі менеджменту виявились недостатньо ефективними для забезпечення адаптивності організацій у кризових умовах. Натомість зростає попит на гнучкі, адаптивні моделі управління, що ґрунтуються на принципах самоорганізації, децентралізованого прийняття рішень та постійного навчання.

Проблематику адаптивного управління персоналом досліджували такі вітчизняні вчені, як О. А. Грішнова, В. М. Данюк, А. М. Колот, О. Ф. Новікова, С. О. Цимбалюк та ін. Питанням антикризового управління в умовах воєнного стану присвячені праці А. А. Головка, І. В. Кривов'язюка, М. В. Тимошенка. Зарубіжний досвід адаптивного менеджменту відображено у роботах І. Адізеса, І. Ансоффа та ін.

Метою курсової роботи є дослідження теоретичних засад та практичних аспектів адаптивного управління персоналом в умовах воєнного стану та стратегічної невизначеності, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення відповідних управлінських механізмів.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- дослідити теоретико-методологічні засади адаптивного управління та еволюцію відповідних концепцій;

- визначити специфіку управління персоналом в умовах воєнного стану та стратегічної невизначеності;
- проаналізувати вплив воєнного стану на кадровий потенціал українських організацій;
- дослідити практику застосування гнучких інструментів менеджменту у роботі з персоналом;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення системи адаптивного управління персоналом.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом українських підприємств в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є теоретичні засади, методи та практичні інструменти адаптивного управління персоналом в умовах стратегічної невизначеності.

Методи дослідження: аналіз та синтез, системний підхід, порівняльний аналіз, узагальнення наукових джерел, метод логічного моделювання.

Структура роботи: курсова робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 27 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Еволюція концепцій адаптивності в менеджменті організацій

Становлення теорії адаптивного управління є результатом тривалої інтелектуальної дискусії щодо природи взаємодії організації із зовнішнім середовищем. Якщо класична школа менеджменту розглядала організацію як закриту систему, орієнтовану на внутрішню стабільність, то з середини ХХ століття фокус змістився на здатність системи до трансформації під тиском зовнішніх детермінант.

Визначальним етапом у формуванні концепції адаптивності стали 1960–70-ті роки, коли представники ситуаційного підходу — П. Лоренс, Д. Лорш та Дж. Томпсон — довели, що не існує «єдиного найкращого» способу управління. Їхні дослідження обґрунтували тезу: ефективність структури прямо залежить від ступеня невизначеності оточення. Адаптивність тут розумілася як досягнення конгруентності (відповідності) між внутрішніми параметрами фірми та складністю ринкових умов [3, с. 56].

Паралельно з інституційними змінами розвивався когнітивний напрям, представлений К. Аргірісом та Д. Шоном. Вони запропонували розрізняти адаптацію як просте виправлення помилок («одинарне навчання») та адаптивність як переосмислення самих засад діяльності («подвійне навчання», або double-loop learning). Цей підхід став революційним, оскільки перевів питання адаптивності з площини структури у площину інтелектуального капіталу. Згодом П. Сенге інтегрував ці ідеї у концепцію «організації, що навчається», де адаптивність є продуктом колективного генерування нових знань [4, с. 89].

У 1990-х роках, в умовах глобалізації та прискорення технологічних циклів, виникла потреба в більш агресивних моделях адаптації. Д. Тіс, Г. Пізано та Е. Шуен сформулювали концепцію динамічних здібностей. На відміну від статичних ресурсів, динамічні здібності — це вміння менеджменту

інтегрувати, нарощувати та реконфігурувати компетенції для відповіді на «швидкі зміни» (high-velocity markets) [5, с. 112].

Вагомий внесок у розуміння часового аспекту адаптації зробив І. Ансофф, виокремивши:

- Реактивну адаптацію: відповідь на зміни, що вже відбулися (мінімізація збитків).
- Проактивну (антиципативну) адаптацію: підготовка до ймовірних викликів на основі слабких сигналів.

В умовах сучасних криз та воєнного стану саме проактивна модель, що передбачає створення «резервів гнучкості», стає запорукою виживання [5, с. 198].

Українська управлінська думка (О. Є. Кузьмін, І. А. Ігнат'єва та ін.) розширила поняття адаптивного управління, розглядаючи його як цілісну систему безперервного оновлення. У вітчизняних реаліях адаптивність трактується не просто як реакція, а як механізм забезпечення стійкого розвитку через гармонізацію структурних ланок, бізнес-процесів та, перш за все, потенціалу персоналу [6; 7].

Сучасний етап еволюції (кінець XX — початок XXI ст.) характеризується переходом до Agile-методологій. Спочатку виникнувши в ІТ-секторі, принципи Agile (пріоритет взаємодії над процесами, готовність до змін понад слідування плану) стали універсальним стандартом менеджменту. Адаптивна організація сьогодні — це мережева, децентралізована структура з високою інформаційною прозорістю та розвиненими горизонтальними зв'язками [8, с. 15].

1.2. Специфіка управління персоналом в умовах високої невизначеності

Управління персоналом в умовах воєнного стану та стратегічної невизначеності принципово відрізняється від стандартних практик HR-менеджменту. Ці відмінності зумовлені комплексом специфічних чинників, що впливають одночасно на всі складові системи управління людськими ресурсами [11; 12].

Перш за все, воєнний стан кардинально змінює структуру трудових ресурсів організації. Мобілізація призводить до непрогнозованого скорочення чисельності персоналу, особливо серед чоловіків призовного віку. За даними різних оцінок, лише за перший рік повномасштабної війни більшість великих підприємств втратили від 15 до 40% кваліфікованих фахівців унаслідок мобілізації або вимушеного переміщення [13, с. 313].

По-друге, суттєво зростає психологічне навантаження на персонал. Тривала робота в умовах постійної загрози для життя, розлука з родинами, втрата житла та майна формують стійкі стресові стани, що знижують продуктивність праці та підвищують плинність кадрів. Дослідження показують, що значна частина працівників українських підприємств у 2022–2024 роках мала ознаки синдрому хронічного стресу або посттравматичного стресового розладу [14, с. 46].

По-третє, воєнний стан зумовлює нові вимоги до організації праці. Перехід на дистанційну роботу, впровадження гнучких графіків, реорганізація виробничих процесів у зв'язку з необхідністю евакуації або відновлення після руйнувань – усе це вимагає від HR-служб принципово нових управлінських компетенцій [15, с. 264].

В. М. Данюк визначає специфіку управління персоналом в умовах кризи через кілька ключових вимірів: підвищена необхідність у швидкому перерозподілі функцій; зростання ролі неформальних комунікацій; посилення

значущості психологічної підтримки; орієнтація на збереження ключових компетенцій колективу замість скорочення витрат [11, с. 208].

О. А. Грішнова акцентує увагу на тому, що кризові умови одночасно деструктивно та конструктивно впливають на людський капітал організації. З одного боку, криза призводить до депреціації накопичених знань та навичок, з іншого – стимулює швидке набуття нових компетенцій, підвищення самоорганізації та формування нових неформальних лідерів [10, с. 156].

Дослідники О. В. Бойчук та О. В. Храпко звертають увагу на роль цифрових технологій у забезпеченні адаптивності управління персоналом. Вони зазначають, що підприємства, які до початку повномасштабного вторгнення провели цифрову трансформацію HR-процесів, значно швидше адаптувались до нових умов, зберігши більш ефективне управління розподіленими командами [16; 17, с. 90].

Важливою характеристикою управління персоналом в умовах воєнного стану є необхідність балансування між двома суперечливими вимогами: з одного боку, забезпечення стабільності та передбачуваності для збереження мотивації та лояльності персоналу; з іншого – готовність до швидких змін у відповідь на зовнішні загрози. Цей баланс, відомий у літературі як «гнучка стабільність» або «стабільна гнучкість», є ключовим завданням адаптивного HR-менеджменту [18, с. 13].

1.3. Принципи побудови антикризової системи управління кадрами

Антикризова система управління кадрами є комплексом взаємопов'язаних заходів, спрямованих на збереження та розвиток людського потенціалу організації в умовах кризи. Її формування ґрунтується на сукупності принципів, що визначають змістовні та процесуальні характеристики відповідної управлінської діяльності [19; 20].

Принцип превентивності передбачає завчасну підготовку до можливих кризових сценаріїв. В контексті управління персоналом це означає

формування кадрового резерву, розробку планів перерозподілу функцій, навчання персоналу суміжним спеціальностям. Підприємства, що реалізували принцип превентивності до лютого 2022 року, продемонстрували значно вищу стійкість до воєнних викликів [21, с. 35].

Принцип гнучкості вимагає відмови від жорстких організаційних структур та стандартизованих HR-процедур на користь адаптивних моделей, що легко перебудовуються у відповідь на зміни. Це стосується як організаційних структур (перехід від лінійно-функціональних до матричних або проектних), так і систем мотивації, оцінювання та розвитку персоналу [22, с. 119].

Принцип збереження ключових компетенцій є одним із найважливіших в умовах воєнного стану. Він передбачає ідентифікацію критично важливих для організації знань, навичок та компетенцій і розробку спеціальних заходів для їх збереження: документування, навчання дублерів, формування баз знань [11, с. 315].

Принцип психологічної підтримки набуває особливого значення в умовах тривалого воєнного стресу. Він передбачає системні заходи з підтримки психологічного здоров'я колективу: надання доступу до психологічної допомоги, формування психологічно безпечного середовища на робочому місці, розвиток культури взаємопідтримки [14, с. 47].

Принцип безперервності управлінського процесу вимагає забезпечення функціонування HR-системи навіть в умовах часткової втрати персоналу або матеріальних ресурсів. Практично це реалізується через делегування повноважень, формування резервів управлінських кадрів, хмарне зберігання критичної HR-документації [23, с. 42].

А. І. Пахольчук, досліджуючи вплив управлінських рішень на ефективність підприємств у кризових умовах, зазначає необхідність дотримання принципу пропорційності при реалізації антикризових заходів: масштаб та інтенсивність управлінських втручань повинні відповідати реальній загрозі, уникаючи як недооцінки, так і гіперреакції [24].

У сукупності ці принципи формують методологічну основу побудови антикризової системи управління кадрами, що здатна забезпечити збереження та розвиток людського потенціалу організації навіть в умовах воєнного стану та стратегічної невизначеності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ АДАПТАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

2.1. Оцінка впливу воєнного стану на кадровий потенціал організації

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну 24 лютого 2022 року спричинило безпрецедентний вплив на кадровий потенціал вітчизняних організацій. Цей вплив виявився багатовимірним: він одночасно торкнувся кількісних та якісних характеристик трудових ресурсів, системи трудових відносин, мотиваційного середовища та психологічного стану персоналу [13, с. 313; 25, с. 183].

Кількісний вимір втрат кадрового потенціалу включає кілька основних складових. По-перше, масова мобілізація призвела до прямого скорочення чисельності персоналу підприємств. За різними оцінками, у 2022–2024 роках мобілізація торкнулась від 5 до 25% чоловічого персоналу різних підприємств, при цьому у деяких галузях – будівництві, транспорті, виробництві – ці показники були значно вищими [1, с. 52].

По-друге, суттєвих масштабів набула трудова еміграція. Особливо значним став відтік висококваліфікованих фахівців – ІТ-спеціалістів, інженерів, медичного персоналу – за кордон. За оцінками МОП та ОЕСР, у 2022–2023 роках Україну залишили від 6 до 8 мільйонів осіб, значну частину з яких становить кваліфікована робоча сила [26, с. 40].

По-третє, масштабні внутрішні переміщення населення призвели до просторового розриву між місцем проживання персоналу та місцезнаходженням підприємств. Багато підприємств зіткнулись із ситуацією, коли значна частина їхніх ключових фахівців перебувала в різних регіонах країни або за кордоном [13, с. 314].

Якісний вимір втрат кадрового потенціалу пов'язаний насамперед із психологічними та когнітивними наслідками тривалого стресу. Дослідження

2023–2024 років фіксують суттєве зниження продуктивності праці, погіршення концентрації уваги, зростання кількості помилок та зниження якості управлінських рішень серед персоналу, що працює в умовах постійної стресової напруги [14, с. 46].

Водночас слід відзначити і позитивні трансформації кадрового потенціалу, що відбулись під впливом воєнного стану. По-перше, значна частина підприємств здійснила прискорену цифрову трансформацію HR-процесів, що дозволило перевести частину персоналу на дистанційну роботу. По-друге, кризові умови стимулювали розвиток нових компетенцій у персоналу – навичок дистанційної співпраці, антикризового прийняття рішень, психологічної стійкості [17, с. 91].

Для оцінки впливу воєнного стану на кадровий потенціал організації дослідники пропонують використовувати комплекс показників, що охоплюють: рівень втрат особового складу (мобілізація, еміграція, вимушене переміщення); індекс психологічного стану персоналу; показники продуктивності праці у порівнянні з довоєнним рівнем; рівень збереження ключових компетенцій; стан системи наступництва [27, с. 49].

Особливо гострою проблемою є нерівномірність впливу воєнного стану на кадровий потенціал підприємств залежно від їхнього географічного розташування. Підприємства прифронтових областей зазнали значно більших втрат персоналу порівняно з організаціями, що знаходяться у відносно безпечних регіонах. Для підприємств Дніпропетровщини ця проблема набуває особливої гостроти у зв'язку з постійними ракетними обстрілами регіону [28, с. 38].

2.2. Дослідження гнучких інструментів менеджменту (Agile, Kanban) у роботі з персоналом

Гнучкі методології управління (Agile, Kanban, Scrum та їхні похідні) набули широкого поширення у практиці управління персоналом українських

підприємств в умовах воєнного стану. Ці методології, що виникли у сфері розробки програмного забезпечення, виявились надзвичайно ефективними для забезпечення адаптивності управлінських процесів в умовах підвищеної невизначеності [29, с. 275].

Agile-підхід у контексті управління персоналом передбачає організацію роботи за принципом коротких ітерацій (спринтів), що дозволяє швидко переорієнтовувати зусилля команди у відповідь на зміни пріоритетів. В умовах воєнного стану це виражається у здатності оперативно перерозподіляти завдання між членами команди у випадку непередбачуваного вибуття частини персоналу. Підприємства, що впровадили Agile-принципи в HR-управління, демонструють значно вищу операційну стійкість [29, с. 276].

Kanban як методологія управління потоком роботи дозволяє візуалізувати навантаження на персонал та оперативно виявляти «вузькі місця» у розподілі завдань. В умовах воєнного стану, коли кількість доступного персоналу постійно змінюється, Kanban-дошки стали ефективним інструментом управління трудовими ресурсами та запобігання перевантаженню окремих співробітників [9].

І. О. Варіс досліджує можливості гнучких технологій у системі HR-менеджменту та виокремлює кілька ключових переваг їх застосування в кризових умовах: підвищення швидкості реакції на зміни (за рахунок скорочення бюрократичних процедур); зростання залученості персоналу у прийняття рішень; покращення командної взаємодії та взаємного навчання; більш ефективне використання обмежених людських ресурсів [8, с. 14].

Практика провідних українських компаній показує, що найбільш ефективним є гібридний підхід, що поєднує елементи різних гнучких методологій з урахуванням специфіки конкретної організації. Наприклад, ІТ-компанії, що під час воєнного стану перевели персонал на дистанційну роботу, активно використовують Scrum-спринти для організації розробки та Kanban для управління потоком задач служби підтримки клієнтів [30, с. 44].

Важливим аспектом застосування гнучких методологій є їх вплив на організаційну культуру. Впровадження Agile-принципів у HR-управління сприяє формуванню культури відкритості, взаємодопомоги та постійного навчання – тих цінностей, що критично важливі для підтримки психологічного здоров'я персоналу в умовах воєнного стресу [31, с. 45].

Водночас застосування гнучких методологій в управлінні персоналом має певні обмеження. По-перше, вони потребують відповідного рівня цифрової зрілості організації та наявності відповідних технологічних інструментів. По-друге, впровадження цих методологій вимагає суттєвої зміни управлінської культури, що є тривалим процесом. По-третє, не всі типи робіт і галузі однаково піддаються «агілізації» [32, с. 28].

2.3. Механізми збереження безперервності бізнес-процесів через кадровий резерв

Кадровий резерв як управлінський інструмент в умовах воєнного стану набуває принципово нового значення. Якщо у мирний час він розглядається насамперед як інструмент планування кар'єри та розвитку управлінського потенціалу, то в умовах кризи він стає критично важливим механізмом забезпечення операційної безперервності [33, с. 35].

М. М. Буднік виокремлює кілька рівнів кадрового резерву, що необхідні для забезпечення безперервності бізнес-процесів в умовах кризи: оперативний резерв – для покриття раптових втрат персоналу в короткостроковій перспективі (тижні); тактичний резерв – для заміщення ключових посад у середньостроковій перспективі (місяці); стратегічний резерв – для відновлення повної операційної потужності у довгостроковій перспективі (роки) [34].

Механізми збереження безперервності через кадровий резерв охоплюють кілька взаємопов'язаних напрямків. Перший – «перехресне навчання» (cross-training) передбачає підготовку кожного члена команди до

виконання функцій суміжних посад. В умовах воєнного стану, коли втрата будь-якого члена команди може статись раптово, цей підхід набуває критичного значення [11, с. 210].

Другий напрямок – документування знань та процедур. Перетворення неявних знань ключових фахівців на явні (документовані) знання дозволяє зберегти їх у випадку вибуття носіїв. Це стосується як технологічних процедур, так і управлінських практик, клієнтських відносин та інших критичних організаційних знань [35, с. 100].

Третій напрямок – формування систем наступництва (succession planning) для ключових посад. В умовах воєнного стану горизонт планування наступництва скорочується до 3–6 місяців порівняно зі звичайними 1–3 роками. При цьому особлива увага приділяється забезпеченню наступництва не лише для топ-менеджменту, але й для операційних керівників усіх рівнів [19; 20].

Четвертий напрямок – розробка та регулярне тестування планів забезпечення безперервності бізнесу (Business Continuity Plans – BCP). Відповідно до міжнародного стандарту ISO 22301:2019, ці плани повинні передбачати сценарії різного ступеня тяжкості кризи та включати HR-аспекти: розподіл ролей та відповідальності в кризових умовах, процедури оперативного рекрутингу, алгоритми зв'язку з персоналом [36].

Практичний досвід українських підприємств у 2022–2024 роках показує, що найбільш стійкими виявились організації, які заздалегідь інвестували у розбудову кадрового резерву та систем безперервності. Зокрема, підприємства, що ще до початку повномасштабного вторгнення впровадили принципи крос-функціональності та документування знань, демонстрували значно менший спад продуктивності у перші місяці воєнного стану [29, с. 278].

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Розробка стратегії превентивного антикризового менеджменту

Превентивний антикризовий менеджмент передбачає систематичну підготовку до можливих кризових сценаріїв ще до їх настання. В контексті управління персоналом це означає формування такої системи HR-практик, що забезпечує організаційну стійкість не лише в поточних умовах, але і в умовах потенційних майбутніх криз [37, с. 461].

Розробка стратегії превентивного антикризового менеджменту персоналом включає кілька ключових етапів. Перший етап – діагностика кризової вразливості системи управління персоналом. Він передбачає оцінку ризиків, пов'язаних із залежністю від окремих ключових співробітників, концентрацією критичних знань у невеликій кількості носіїв, недостатньою гнучкістю організаційної структури тощо [38, с. 33].

Другий етап – розробка антикризового сценарного планування. На основі результатів діагностики формуються сценарії можливих кризових ситуацій різного ступеня тяжкості та відповідні плани реагування. Для кожного сценарію визначаються «тригери» активації антикризових заходів, відповідальні виконавці та необхідні ресурси [39, с. 40].

Третій етап – формування стратегічного кадрового резерву. На відміну від традиційного кадрового резерву, стратегічний резерв орієнтований не лише на заміщення управлінських посад, але і на збереження критичних операційних компетенцій. Він включає систему крос-навчання, документування знань та розвитку внутрішніх тренерів [34].

Четвертий етап – розробка системи раннього виявлення кризових сигналів. Ця система включає набір індикаторів, що дозволяють завчасно виявити наближення кризи та активувати превентивні заходи. Для управління персоналом такими індикаторами можуть бути: зростання плинності кадрів,

зниження індексу залученості персоналу, погіршення показників якості роботи [40, с. 315].

П. А. Скопенко, досліджуючи стратегічні виміри антикризового управління підприємствами, підкреслює, що ефективна стратегія превентивного антикризового менеджменту повинна бути невід'ємною складовою загальної стратегії розвитку підприємства, а не розроблятися як окремий реактивний документ у відповідь на кризу [41, с. 156].

В умовах тривалого воєнного стану особливого значення набуває також превентивне управління психологічним здоров'ям персоналу. Це передбачає системні інвестиції у психологічну підтримку та формування організаційної культури, що сприяє відкритій комунікації про психологічні проблеми та своєчасному зверненню за допомогою [42, с. 39].

3.2. Впровадження цифрових інструментів моніторингу стану персоналу

Цифровізація системи управління персоналом відкриває принципово нові можливості для моніторингу стану кадрового потенціалу організації в режимі реального часу. В умовах воєнного стану, коли персонал може бути розпорошений по різних регіонах країни або за кордоном, цифрові HR-інструменти стають критично важливим елементом забезпечення управлінської зв'язності [43, с. 266].

О. Г. Бринцева та О. С. Біловус виокремлюють кілька ключових напрямків цифровізації HR-процесів, що набувають особливого значення в умовах кризи: системи управління розподіленими командами (project management tools); платформи онлайн-навчання та розвитку персоналу; інструменти оцінювання залученості та добробуту персоналу; HR-аналітика та прогнозування кадрових ризиків [15, с. 265].

Серед цифрових інструментів моніторингу стану персоналу особливого поширення набули платформи пульс-опитувань (pulse surveys) – короткі

регулярні анкети, що дозволяють відстежувати динаміку залученості, мотивації та психологічного стану персоналу. В умовах воєнного стану пульс-опитування стали важливим інструментом своєчасного виявлення критичних проблем у командах [44, с. 2].

HR-аналітика на основі Big Data дозволяє виявляти приховані тенденції у стані кадрового потенціалу, що не помітні при традиційному управлінні. Наприклад, аналіз патернів активності в корпоративних комунікаційних системах дозволяє виявляти ознаки вигорання, зниження мотивації або намірів звільнитись задовго до того, як ці проблеми набудуть критичного масштабу [45, с. 90].

Є. П. Мартинюк наголошує на необхідності збереження балансу між використанням цифрових інструментів моніторингу та дотриманням приватності персоналу. Надмірний та непрозорий цифровий моніторинг може призвести до зростання тривожності та недовіри у колективі – ефектів, прямо протилежних цілям антикризового управління [37, с. 462].

Для ефективного впровадження цифрових інструментів моніторингу стану персоналу необхідно дотримуватись кількох ключових принципів: прозорості (персонал повинен знати, яка інформація збирається та як використовується); добровільності (залучення персоналу до програм моніторингу має бути добровільним); орієнтованості на допомогу (зібрані дані повинні використовуватись для підтримки персоналу, а не для контролю та санкцій) [9].

Перспективним напрямком є також впровадження систем предиктивної HR-аналітики, що дозволяють прогнозувати кадрові ризики на основі аналізу великих масивів даних. В умовах воєнного стану особливого значення набуває прогнозування ризиків вибуття ключового персоналу, що дозволяє завчасно активувати відповідні механізми кадрового резерву [16, с. 47].

\

3.3. Соціально-психологічні аспекти підтримки стійкості колективу

Психологічна стійкість персоналу є критичним фактором ефективності організації в умовах тривалого воєнного стресу. Сучасна концепція організаційної resilience (стійкості) розглядає психологічну стійкість не лише як індивідуальну характеристику окремих співробітників, але і як властивість колективу в цілому – здатність команди зберігати функціональність та адаптуватись до змін, незважаючи на стресові навантаження [29, с. 279].

О. Ф. Новікова у своїх дослідженнях соціальної безпеки та управління персоналом обґрунтовує необхідність системного підходу до підтримки психологічного добробуту колективу в кризових умовах. На її думку, ефективна система психологічної підтримки персоналу повинна охоплювати три рівні: індивідуальний (психологічна допомога окремим співробітникам), груповий (командна підтримка та взаємодопомога) та організаційний (формування підтримуючої корпоративної культури) [22, с. 56].

На індивідуальному рівні ключовими заходами є забезпечення доступу до кваліфікованої психологічної допомоги (корпоративні психологи, партнерства з психологічними службами, програми допомоги співробітникам – EAP), а також навчання персоналу технікам самодопомоги та управління стресом. Важливим аспектом є десигматизація звернення за психологічною допомогою в організаційній культурі [14, с. 47].

На груповому рівні важливу роль відіграють практики командоутворення (team building), адаптовані до умов воєнного часу. В умовах розподілених команд особливого значення набувають регулярні командні ретроспективи, онлайн-формати неформального спілкування, практики взаємної підтримки. Дослідження показують, що сильні командні зв'язки є одним із найважливіших захисних факторів від вигорання в умовах тривалого стресу [38, с. 35].

На організаційному рівні ключовою є роль організаційної культури у формуванні психологічної стійкості. Культура психологічної безпеки, що передбачає відкрите вираження думок та почуттів без страху негативних

наслідків, є важливим захисним фактором від вигорання та деструктивних психологічних реакцій на стрес [46, с. 52].

В. В. Шарко, досліджуючи роль керівництва персоналом у системі антикризового управління, підкреслює особливу відповідальність керівників усіх рівнів за підтримку психологічного здоров'я своїх команд. Він наголошує, що в умовах воєнного стану управлінська компетентність все більше включає емоційний інтелект та навички психологічної підтримки поряд із традиційними функціями планування та контролю [31, с. 47].

Перспективним напрямком є також впровадження концепції організаційного добробуту (organizational well-being), що охоплює не лише психологічну підтримку, але і комплекс заходів щодо фізичного здоров'я, фінансової безпеки та соціальної захищеності персоналу. В умовах воєнного стану, коли персонал зазнає збитків і у матеріальній сфері, комплексний підхід до добробуту стає важливим інструментом утримання цінних кадрів та підтримки їхньої лояльності [44, с. 3].

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

1. Адаптивне управління персоналом пройшло тривалий шлях еволюції – від ситуаційного підходу 1960-х років до сучасних Agile-методологій. Ключовими концептуальними підходами, що сформували методологічне підґрунтя адаптивного HR-менеджменту, є теорія динамічних здібностей, концепція організації, що навчається, та стратегічна гнучкість за І. Ансоффом. В умовах воєнного стану ці концепції набувають практичного виміру, перетворюючись з академічних теорій на реальні управлінські інструменти виживання організацій.

2. Специфіка управління персоналом в умовах воєнного стану визначається комплексом взаємопов'язаних чинників: непередбачуваним скороченням чисельності персоналу внаслідок мобілізації та еміграції; підвищеним психологічним навантаженням на колективи; необхідністю управління розподіленими командами; критичною важливістю збереження ключових компетенцій. Ця специфіка обумовлює необхідність переходу від традиційних жорстких HR-систем до гнучких, адаптивних моделей управління людськими ресурсами.

3. Антикризова система управління кадрами повинна ґрунтуватись на п'яти ключових принципах: превентивності, гнучкості, збереження ключових компетенцій, психологічної підтримки та безперервності управлінського процесу. Дотримання цих принципів у системному поєднанні забезпечує формування організаційного потенціалу адаптивності, необхідного для ефективного функціонування в умовах стратегічної невизначеності.

4. Воєнний стан здійснив багатовимірний вплив на кадровий потенціал українських організацій. Кількісні втрати персоналу (мобілізація, еміграція, вимушене переміщення) поєднуються з якісними трансформаціями – психологічним виснаженням колективів, зниженням продуктивності праці,

але й прискоренням розвитку нових компетенцій та цифрової трансформації HR-процесів. Для комплексної оцінки цих змін запропоновано систему індикаторів стану кадрового потенціалу.

5. Гнучкі методології управління (Agile, Kanban, Scrum) довели свою ефективність як інструментів адаптивного управління персоналом в умовах кризи. Їх ключовими перевагами є підвищена швидкість реакції на зміни, зростання залученості персоналу у прийняття рішень та більш ефективне використання обмежених людських ресурсів. Оптимальним є гібридний підхід, що поєднує елементи різних методологій з урахуванням специфіки конкретної організації.

6. Механізми збереження безперервності бізнес-процесів через кадровий резерв включають чотири взаємопов'язані напрямки: крос-навчання персоналу, документування критичних знань, формування систем наступництва та розробку планів забезпечення безперервності бізнесу. Ефективна реалізація цих механізмів вимагає завчасного інвестування у розбудову відповідних систем ще до настання кризи.

7. Вдосконалення системи адаптивного управління персоналом повинно охоплювати три ключові напрямки: розробку стратегії превентивного антикризового менеджменту; впровадження цифрових інструментів моніторингу стану персоналу; розвиток соціально-психологічних механізмів підтримки стійкості колективу. Ці напрямки є взаємодоповнюючими і лише у системному поєднанні здатні забезпечити необхідний рівень адаптивності HR-системи організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тимошенко М. В. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. Підприємництво і торгівля. 2022. С. 52–54.
2. Бойчук О. В. Адаптивні моделі управління персоналом в умовах турбулентності. Вісник економіки. 2024. № 2. С. 45–58.
3. Ансофф І. Стратегічний менеджмент. Класичне видання. Київ : Альпіна, 2021. 344 с.
4. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравела, 2021. 450 с.
5. Ансофф І. Стратегічний менеджмент. Класичне видання. Київ : Альпіна, 2021. 344 с.
6. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2022. 416 с.
7. Калиниченко О. О. Управління організаційними змінами на засадах адаптивного підходу. Вісник ХНУ. 2022. № 5. С. 112–120.
8. Варіс І. О. Гнучкі технології в системі менеджменту персоналу. Modern Economics. 2023. № 31. С. 12–20.
9. ADP Mid Funnel 2025 HR Trends Guide. URL: <https://www.adp.com> (дата звернення: 10.01.2025).
10. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини. Київ : Знання, 2021. 390 с.
11. Данюк В. М. Менеджмент персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2022. 448 с.
12. Михайлова Є. В., Михайлов С. С. Теоретичні підходи до формування стратегії антикризового управління. Український економічний часопис. 2023. Вип. 1. С. 38–42.
13. Головка А. А. Антикризове управління в період війни: виклики для HR. Бізнес Інформ. 2022. № 10. С. 313–318.

14. Кононова І. В. Аналіз сучасних підходів до управління підприємствами в умовах нестабільності. Економіка та суспільство. 2024. № 59.
15. Бринцева О. Г., Біловус О. С. Інформаційні технології в управлінні персоналом підприємства: сучасні тенденції. Соціально-трудова відносина: теорія та практика. 2018. № 1. С. 264–271.
16. Храпко О. В. Моделювання адаптивної поведінки персоналу в умовах цифрової трансформації. Економічні горизонти. 2023. № 5. С. 89–102.
17. Храпко О. В. Моделювання адаптивної поведінки персоналу в умовах цифрової трансформації. Економічні горизонти. 2023. № 5. С. 89–102.
18. Варіс І. О. Гнучкі технології в системі менеджменту персоналу. Modern Economics. 2023. № 31. С. 12–20.
19. Адізес І. К. Управління в умовах кризи. Київ : Наш формат, 2022. 250 с.
20. Стройко Т. В. Антикризове управління як основа економічної стабільності. Three Seas Economic Journal. 2022. Vol. 3(4). Р. 44–51.
21. Кривов'язюк І. В. Методологія діагностування кризового стану підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 22. С. 32–40.
22. Новікова О. Ф. Соціальна безпека та управління персоналом. Київ : НАН України, 2022. 210 с.
23. Петрова А. С. Удосконалення системи антикризового менеджменту. SSRN Working Paper. 2024. № 4940653.
24. Пахольчук А. І. Вплив господарських рішень на ефективність діяльності підприємства в кризових умовах. Ефективна економіка. 2023. № 4.
25. Козлов І. М. Особливості реалізації стратегій виживання підприємств у воєнний період. Економічний вісник. 2023. № 4. С. 181–187.
26. Богуславська С. В., Білоус С. С., Дяк В. В. Стратегії антикризового управління підприємством. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 55.
27. Зленко А. М., Ісайкіна О. Д. Особливості національного рекрутингу в умовах кризи. Економічний вісник університету. 2018. № 37/1. С. 75–84.

28. Стащук О. В. Банкрутство підприємств в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 44.
29. Berest I., Pasichnyk M. Anti-crisis personnel management. Business: Theory and Practice. 2020. Vol. 21(1). P. 272–281.
30. Stashchuk O., Strojko T. Антикризове управління як основа економічної стабільності. Three Seas Economic Journal. 2022. Vol. 3(4). P. 44–51.
31. Шарко В. В. Керівництво персоналом у системі антикризового управління. Економічний простір. 2023. № 185. С. 44–51.
32. Chorna O., Shyshliuk V. Anti-Crisis Regulation of Enterprises Through Digital Management. Journal of Law and Sustainable Development. 2023. Vol. 11(3).
33. Кривов'язюк І. В. Методологія діагностування кризового стану підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 22. С. 32–40.
34. Буднік М. М. Характерні особливості адаптації підприємства в умовах змін. Економічні горизонти. 2022. № 4. С. 89–101.
35. Отенко І. П. Стратегічне управління потенціалом підприємства. Харків : ХНЕУ, 2021. 320 с.
36. ISO 22301:2019. Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements. Geneva : ISO, 2019.
37. Мартинюк Є. П. Сутність та принципи антикризового управління. Актуальні питання права та соціально-економічних відносин. 2023. С. 460–465.
38. Богуславська С. В., Білоус С. С., Дяк В. В. Стратегії антикризового управління підприємством. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 55.
39. Михайлова Є. В., Михайлов С. С. Теоретичні підходи до формування стратегії антикризового управління. Український економічний часопис. 2023. Вип. 1. С. 38–42.
40. Данюк В. М. Менеджмент персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2022. 448 с.

41. Скопенко Н. С. Антикризове управління підприємствами: стратегічний вимір : монографія. Київ, 2025. 340 с.
42. Зленко А. М., Ісайкіна О. Д. Особливості національного рекрутингу в умовах кризи. Економічний вісник університету. 2018. № 37/1. С. 75–84.
43. Бринцева О. Г., Біловус О. С. Інформаційні технології в управлінні персоналом підприємства: сучасні тенденції. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2018. № 1. С. 264–271.
44. ADP Mid Funnel 2025 HR Trends Guide. URL: <https://www.adp.com> (дата звернення: 10.01.2025).
45. Храпко О. В. Моделювання адаптивної поведінки персоналу в умовах цифрової трансформації. Економічні горизонти. 2023. № 5. С. 89–102.
46. Шарко В. В. Керівництво персоналом у системі антикризового управління. Економічний простір. 2023. № 185. С. 44–51.