

УДК 005.95/.96:330.131.7(477)

JEL J24, M54, D23, L21, P47

DOI 10.32782/2786-8273/2025-8-14

Олійник О.М.

кандидат філософських наук,
доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності,
Запорізький національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0511-7681>

Oleksandr Oliinyk

Zaporizhzhia National University

Головань О.О.

кандидат фізико-математичних наук,
доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності,
Запорізький національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9410-3830>

Olha Holovan

Zaporizhzhia National University

Маркова С.В.

доктор економічних наук,
професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності,
Запорізький національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0675-0235>

Svitlana Markova

Zaporizhzhia National University

МОДЕЛІ ТА МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ: ФІЛОСОФСЬКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ

MODELS AND METHODS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS: PHILOSOPHICAL-CONCEPTUAL AND APPLIED ASPECTS

Анотація. Стаття присвячена дослідженню моделей та методів менеджменту персоналу, які забезпечують адаптацію та стійкість організації України в сучасних умовах цифровізації. Мета роботи полягає у вивченні ефективних стратегій управління персоналом, спрямованих на забезпечення стабільності роботи підприємств і підтримку працівників у складних соціально-економічних умовах. Для досягнення поставленої мети використано методи системного аналізу, моделювання управлінських рішень і практичного узагальнення. У результаті запропоновано HR-стратегії, які сприяють збереженню ключових кадрів, підвищенню мотивації працівників, розвитку адаптивності та впровадженню цифрових технологій. Практична цінність роботи полягає у можливості застосування розроблених стратегій для підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємств у кризових умовах.

Ключові слова: HR-стратегії, організаційна стійкість, адаптація організації, економічна нестабільність, управління персоналом, цифровізація HR-процесів, кризове управління.

Abstract. Introduction. The article focuses on studying HR strategies that ensure the adaptation and sustainability of Ukrainian organizations under conditions of war and economic instability. The relevance of the topic is driven by unprecedented challenges faced by enterprises, including employee mobilization, business relocation, psychological pressure, economic difficulties, and the need for HR process digitalization. **Purpose.** The aim of the work is to explore effective HR strategies aimed at enhancing the ability of organizations to adapt to crisis conditions, maintain business stability, and foster human capital development. **Methods.** To achieve the stated goal, methods of systems analysis, managerial decision modeling, and practical generalization were employed. The study analyzed the concept of organizational sustainability, encompassing economic, social, and psychological dimensions. **Results.** As a result, a comprehensive set of HR strategies was developed, focusing on retaining key personnel, implementing digital tools to optimize HR processes, supporting employees' emotional well-being, fostering a cohesive corporate culture, and enhancing staff adaptability. Special attention was given to measures ensuring business continuity, psychological support, talent retention, and creating conditions for innovative development during crises. **Conclusion.** The practical value of the article lies in the potential application of the proposed HR strategies to improve organizational

sustainability, ensure operational stability under conditions of war and economic instability, and lay the foundation for long-term development. The research findings also demonstrate that integrating digital tools and psychological support programs significantly enhances the effectiveness of human resource management. The proposed solutions can be adapted across various economic sectors, making them universally applicable to a wide range of enterprises.

Keywords: HR strategies, organizational sustainability, adaptation of organizations, economic instability, human resources management, digitization of HR processes, crisis management.

Постановка проблеми. Проблема статті полягає у формуванні HR-стратегій для адаптації та стійкості організацій України в умовах війни та економічної нестабільності. Виклики, такі як мобілізація працівників, релокація бізнесу, економічні труднощі та психологічний тиск, потребують трансформації підходів до управління персоналом. Відсутність адаптивних механізмів ускладнює реагування на кризи, збереження ключових кадрів і підтримку конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання пов'язані з розробкою, адаптацією сучасних стратегій управління персоналу під впливом процесів цифровізації та в умовах воєнного стану в Україні, розглядали наступні вітчизняні експерти: Кібальник Л., Кравченко О., Кушніренко Д. [1], Ремньова Л., Симонов О., Хмелевський С. [2], Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. [3], Тюріна Н., Назарчук Т., Гурницький О. [4], Войтко С.В., Мельниченко А.А. [5], Ведерніков М.Д., Чернушкіна О., Волянська-Савчук Л.В. [6], Ремньова Л., Симонов О., Хмелевський С. [7], Бондар Т., Краснонос А. [8], Козак В.С., Тодоріко І.М. [9], Жернова Є.В. [10], Леонідович О.Ю., Смаглюк А.А. [11], Піменов В. [12]. Невирішеними залишаються питання інтеграції сучасних HR-інструментів для збереження ключових кадрів, підтримки емоційного благополуччя працівників та адаптації бізнес-процесів до умов кризи. Додаткового дослідження потребує синхронізація цифровізації HR-процесів із соціальною та психологічною підтримкою персоналу.

Мета статті: дослідити HR-стратегії, які забезпечують адаптацію та стійкість організацій України в умовах війни та економічної нестабільності. Завдання статті полягає у вивченні ефективних стратегій управління персоналом, спрямованих на забезпечення стабільності роботи підприємств і підтримку працівників у складних соціально-економічних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. У контексті війни та економічної нестабільності концепція організаційної стійкості набуває особливого значення, адже дозволяє бізнесу не лише вижити, а й створювати умови для майбутнього розвитку. Концепція організаційної стійкості охоплює три аспекти: економічний, соціальний і психологічний. Економічний забезпечує фінансову стабільність через оптимізацію ресурсів, бюджетне планування та механізми кризового менеджменту. Соціальний акцентує увагу на згуртованості колективу, комунікації, навчанні та інклюзивності, що підвищують конкурентоспроможність організації. Психологічний спрямований на емоційне благополуччя працівників, доступ до психологічної допомоги та розвиток навичок управління стресом, що сприяє адаптивності й відновленню організації після криз. Поєднання цих факторів формує основу для успішної адаптації організації до зовнішніх викликів, забезпечуючи її довгострокову конкурентоспроможність та виживання в умовах невизначеності. HR-стратегії є ключовим інструментом забезпечення

організаційної стійкості, спрямованим на ефективне управління людським капіталом. У кризових умовах вони допомагають адаптуватися до викликів, зберегти стабільність і забезпечувати розвиток. Основні напрями впливу включають безперервність роботи, психологічну підтримку, розвиток адаптивності, утримання талантів і цифровізацію процесів. Цілісний підхід до впровадження HR-стратегій підвищує гнучкість, згуртованість колективу та конкурентоспроможність компаній у довгостроковій перспективі. Розвиток адаптивності працівників включає перепідготовку, підвищення кваліфікації, підтримку лідерів і творчих підходів. Утримання талантів забезпечується через гнучкі винагороди, кар'єрне планування та підтримку релокації. Цифровізація HR-процесів оптимізує завдання, впроваджує аналітику для обґрунтованих рішень і прогнозів. У часи війни та економічної нестабільності ці підходи є ключовими для стабільності та розвитку.

Ключовими аспектами адаптації організацій в умовах кризових ситуацій є: 1. Оперативна адаптація, яка дозволяє швидко реагувати на виклики за допомогою оптимізації витрат, формування кризових команд і гнучкого планування. 2. Стратегічна адаптація, орієнтована на довгострокову перебудову через диверсифікацію діяльності, релокацію та розробку інноваційних бізнес-моделей. 3. Людськоцентричний підхід, що акцентує увагу на підтримці персоналу, його перекваліфікації та гнучких умовах праці. 4. Технологічна адаптація, яка передбачає цифровізацію, використання аналітики та забезпечення кібербезпеки. Додатково враховуються партнерство, зокрема залучення зовнішньої підтримки, і культурна адаптація, яка формує основу для організаційної стійкості через прозору комунікацію, лідерство та підтримку місці компанії.

Отже, інтеграція зазначених підходів дозволяє забезпечити комплексну адаптацію організацій, підвищуючи їхню здатність до виживання і конкурентоспроможності в умовах нестабільності [1, 2, 3].

Військові дії, економічна нестабільність і соціальні виклики формують основні проблеми для HR-менеджерів в Україні. Війна спричиняє кадровий дефіцит, потребу в релокації та безпеці співробітників. Економічна нестабільність вимагає оптимізації бюджетів і перегляду структури персоналу, що впливає на мотивацію. Соціальні виклики, як-от інтеграція переселенців і підтримка психологічного стану, потребують інклюзивного підходу. Подолання цих викликів потребує системного, адаптивного та стратегічного підходу з акцентом на підтримку персоналу, оптимізацію процесів, розвиток культури та інновації. Гнучкість, турбота й сучасні технології сприяють стабільності та сталому розвитку.

Детально розглянемо ефективні HR-стратегії адаптації та стійкості організацій в Україні під час війни та економічної нестабільності.

На рис. 1 представлено стратегію адаптації кадрової політики до сучасних викликів, зокрема військових дій, економічної нестабільності та соціальних змін.

Основною метою стратегії адаптації кадрової політики до нових умов, яка представлена на рис. 1, є забезпечення стійкості підприємств, підтримка персоналу та створення умов для ефективної роботи в умовах невизначеності.

Ключовими напрямками стратегії є гнучкість у кадровому плануванні, підтримка працівників у кризових ситуаціях, збереження ключових кадрів, оптимізація витрат, впровадження сучасних HR-технологій, забезпечення комунікації та прозорості, а також формування корпоративної стійкості.

Гнучкість у кадровому плануванні включає заходи, спрямовані на адаптацію робочого процесу, такі як впровадження дистанційної або змішаної форми роботи, а також залучення багатофункціональних співробітників та використання аутсорсингу чи фрилансу. Підтримка працівників у кризових умовах зосереджується на фінансовій допомозі, програмах психологічної підтримки та інтеграції внутрішньо переміщених осіб,

включаючи допомогу з працевлаштуванням і адаптацією. Збереження ключових кадрів передбачає впровадження мотиваційних програм, розвиток кар'єри, зокрема навчання та перекваліфікацію, а також підтримку мобілізованих працівників шляхом збереження робочих місць і надання компенсацій.

Оптимізація витрат акцентується на впровадженні автоматизованих HR-процесів, які знижують адміністративне навантаження та сприяють ефективності, а також на пріоритезації соціальних програм, що мають найвищу цінність для працівників. Впровадження сучасних HR-технологій охоплює використання цифрових інструментів для дистанційної роботи, HR-аналітики для прогнозування потреб та управління ефективністю персоналу. Комунікація та прозорість включають відкриту політику інформування працівників про стан справ у компанії, отримання зворотного зв'язку та регулярні опитування для підтримки довіри. Формування корпоративної стійкості базується на розвитку корпоративної

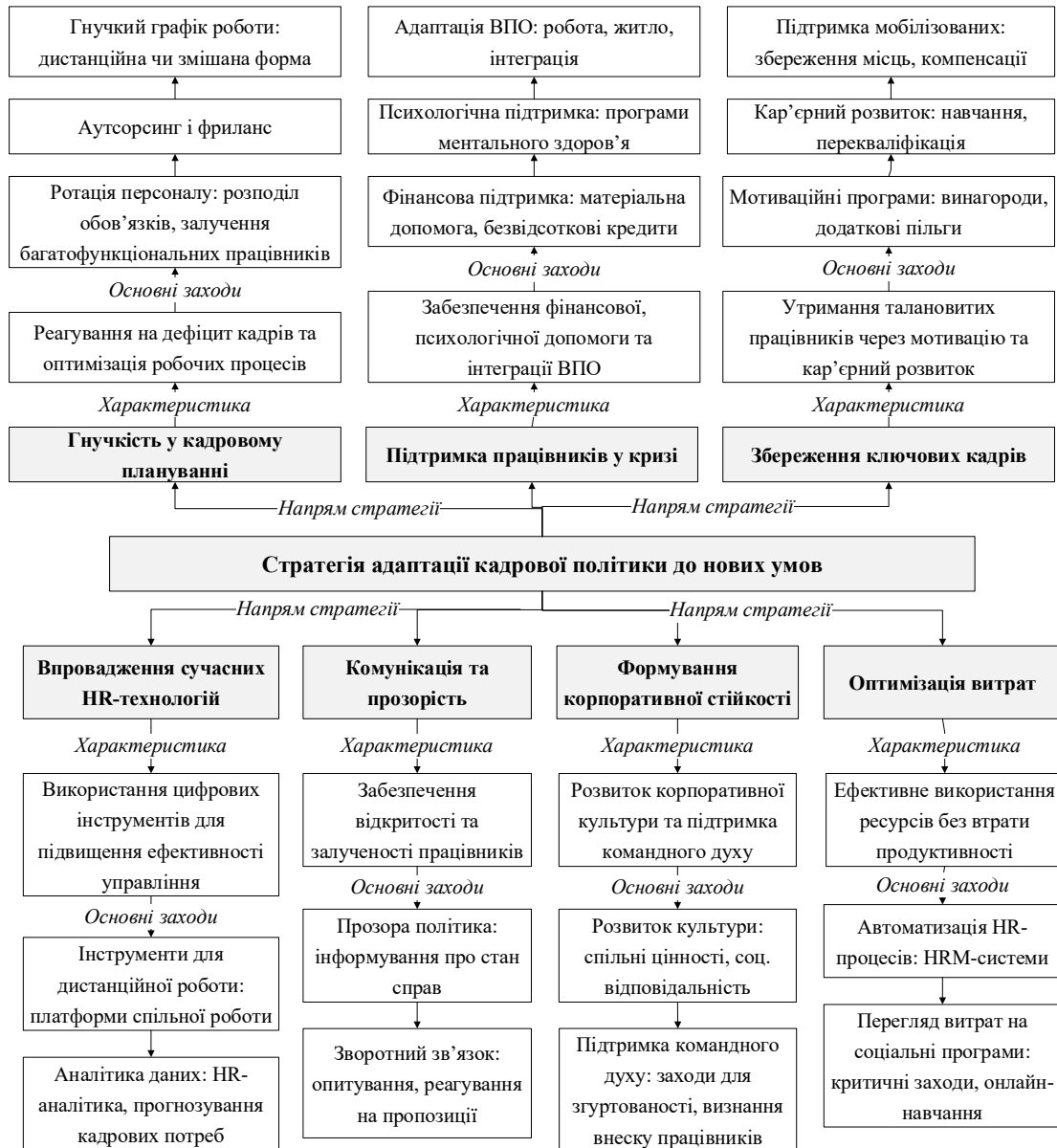


Рис. 1. Стратегія адаптації кадрової політики до нових умов

Джерело: побудовано за даними [3; 4]

культури, орієнтованої на спільні цінності та взаємодопомогу, а також на заходах, що сприяють згуртованості колективу та визнанню внеску кожного працівника [3, 4]. Таким чином, ця стратегія (рис. 1) пропонує комплексний підхід до управління людськими ресурсами, орієнтований на адаптацію до змін, підтримку персоналу та забезпечення довгострокового розвитку організацій в умовах сучасних викликів.

На рис. 2 представлено стратегію підтримки персоналу під час кризи, спричиненої військовими діями, економічною нестабільністю або іншими зовнішніми викликами.

Стратегія підтримки персоналу в умовах кризи, представлена на рис. 2, спрямована на збереження їхнього добробуту, мотивації та ефективності роботи. Основними напрямками є забезпечення безпеки, психологічна та матеріальна підтримка, комунікація, професійний розвиток, мотивація та технологічна адаптація. Забезпечення безпеки включає фізичний захист через плани евакуації, укриття та інструктажі, а також інформаційну безпеку персоналу. Психологічна підтримка орієнтована на емоційний комфорт і зниження стресу шляхом консультування, програм стрес-менеджменту та корпоративної взаємодопомоги.



Рис. 2. Стратегія підтримки персоналу під час кризи

Джерело: побудовано за даними [3–5]

Матеріальна підтримка охоплює фінансову допомогу, забезпечення базовими ресурсами та підтримку сімей працівників, особливо внутрішньо переміщених осіб. Прозора комунікація забезпечує відкритий діалог і зворотний зв'язок між керівництвом та працівниками. Професійний розвиток спрямований на перекваліфікацію, навчання новим навичкам та адаптацію до нових викликів. Мотивація персоналу досягається через нематеріальні ініціативи, корпоративні заходи та гейміфікацію, тоді як технологічна підтримка передбачає створення умов для дистанційної роботи, автоматизацію процесів і впровадження платформ для співпраці [4; 5].

Таким чином, дана стратегія (рис. 2) передбачає застосування цілісного підходу до підтримки працівників, орієнтованого на їхню стійкість і ефективність у кризовий період.

На рис. 3 представлено стратегію навчання та розвитку персоналу, яка у сучасному світі є невід'ємною частиною управління людськими ресурсами. Вона спрямована на адаптацію організацій до динамічних змін і кризових умов, збереження конкурентоспроможності та підвищення професійного потенціалу співробітників.

Як видно з даних на рис. 3, ключові напрями та підходи до впровадження стратегії охоплюють перекваліфікацію, дистанційне навчання, інноваційні формати та розвиток лідерства. Стратегія навчання та розвитку персоналу складається з чотирьох ключових напрямів: перекваліфікація та підвищення кваліфікації, дистанційне навчання та цифрові платформи, інноваційні формати навчання, а також розвиток лідерства. Кожен напрям має свої характеристики та передбачає реалізацію конкретних заходів.

Перекваліфікація фокусується на оновленні знань і навичок працівників для актуальних професій, а також на розвитку їхніх існуючих компетенцій. Дистанційне навчання спирається на цифрові платформи, які забезпечують доступ до знань через інтерактивні формати, зокрема вебінари й онлайн-курси. Інноваційні формати охоплюють менторство, гейміфікацію навчання та проєктні підходи, спрямовані на підвищення зацікавленості персоналу. Напрямок розвитку лідерства спрямований на підготовку управлінців до роботи в умовах кризи та розвитку командних навичок [6; 7].

Отже, для цієї стратегії (рис. 3) характерним є тісний взаємозв'язок між всіма її напрямками, що

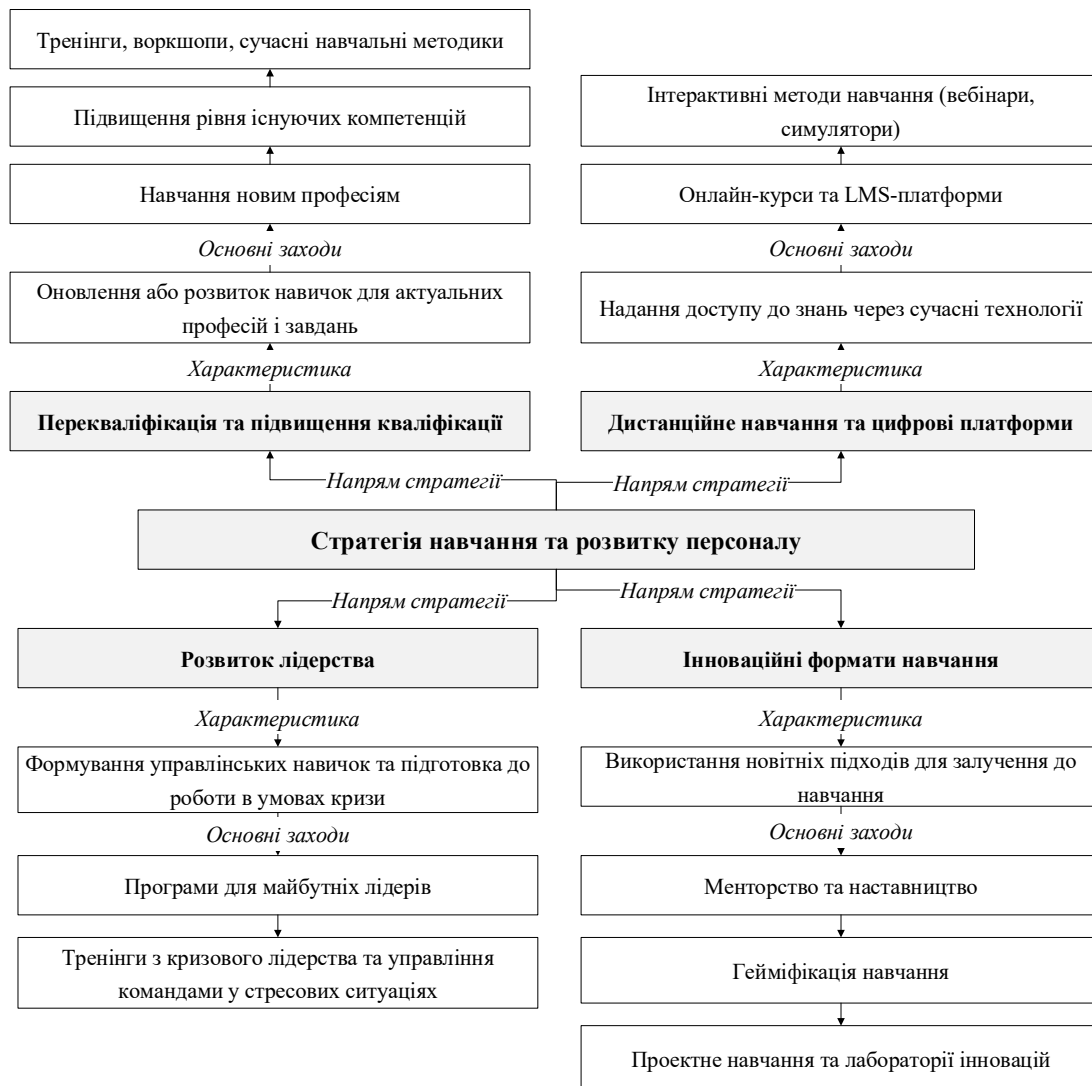


Рис. 3. Стратегія навчання та розвитку персоналу

Джерело: побудовано за даними [5–7]

забезпечує цілісний підхід до формування стійкої та адаптивної організації. Стратегія утримання та мотивації ключових працівників, яка представлена на рис. 4, є важливим інструментом забезпечення стійкості організації в умовах війни та економічної нестабільності. Ця стратегія спрямована на збереження висококваліфікованого персоналу, підтримку його мотивації та залученості, а також створення безпечного та стабільного середовища, необхідного для ефективного виконання завдань і досягнення цілей компанії.

Як видно з даних на рис. 4, основні напрями стратегії утримання та мотивації ключових працівників включають фінансову мотивацію, нефінансові стимули, психологічну підтримку, підвищення залученості та індивідуалізований підхід.

Фінансова мотивація охоплює гнучкі системи оплати праці, страхування, а також бонуси за стратегічні досягнення. Нефінансова мотивація реалізується через гнучкі умови праці, визнання досягнень та програми розвитку компетенцій. Психологічна підтримка забезпечується завдяки програмам допомоги, консультаціям і фізичній безпеці. Підвищення залученості включає створення

корпоративної культури взаємної підтримки, прозору комунікацію та реалізацію соціальних ініціатив. Індивідуалізований підхід орієнтований на врахування особистих потреб працівників, персоналізовану підтримку та адаптацію робочих завдань [8; 9].

Таким чином, системний підхід до реалізації напрямів стратегії (див. рис. 4) у комплексі сприяють збереженню та розвитку ключового персоналу, а також зміцненню стійкості компанії в умовах кризових викликів.

Цифровізація HR-процесів є стратегічним інструментом, що дозволяє організаціям ефективно адаптуватися до викликів сучасності. Впровадження цифрових технологій сприяє автоматизації рутинних завдань, покращенню рекрутингу, розвитку персоналу, а також забезпечує безпеку даних і підтримку комунікації.

На рис. 5 представлено стратегію цифровізації HR-процесів, яка зосереджена на інтеграції інноваційних рішень для оптимізації управління персоналом і досягнення стратегічних цілей організації в умовах війни та економічної нестабільності.

Відповідно до даних на рис. 5, можна зробити висновок, що структура стратегії цифровізації HR-процесів

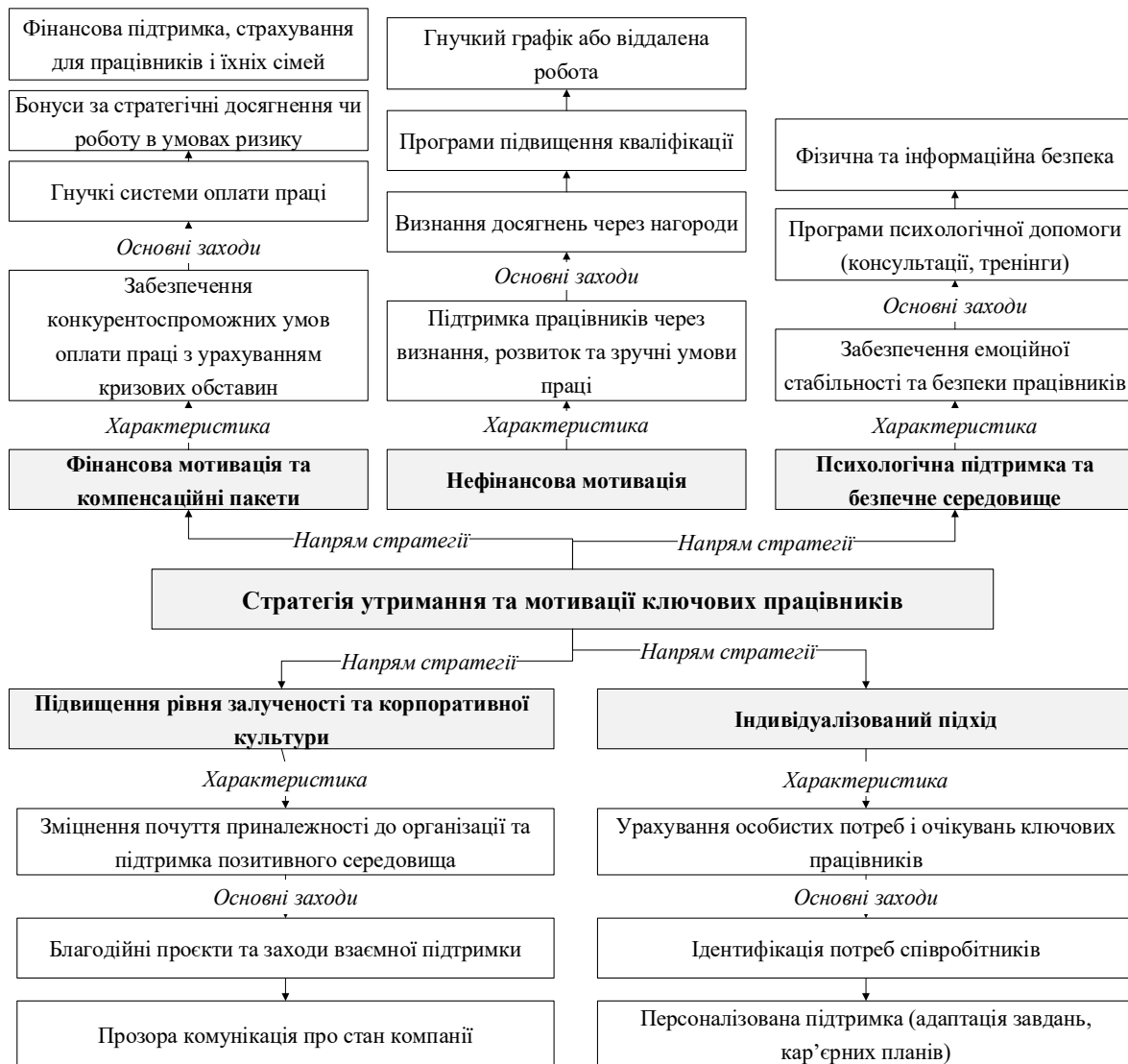


Рис. 4. Стратегія утримання та мотивації ключових працівників

Джерело: побудовано за даними [5; 7–9]

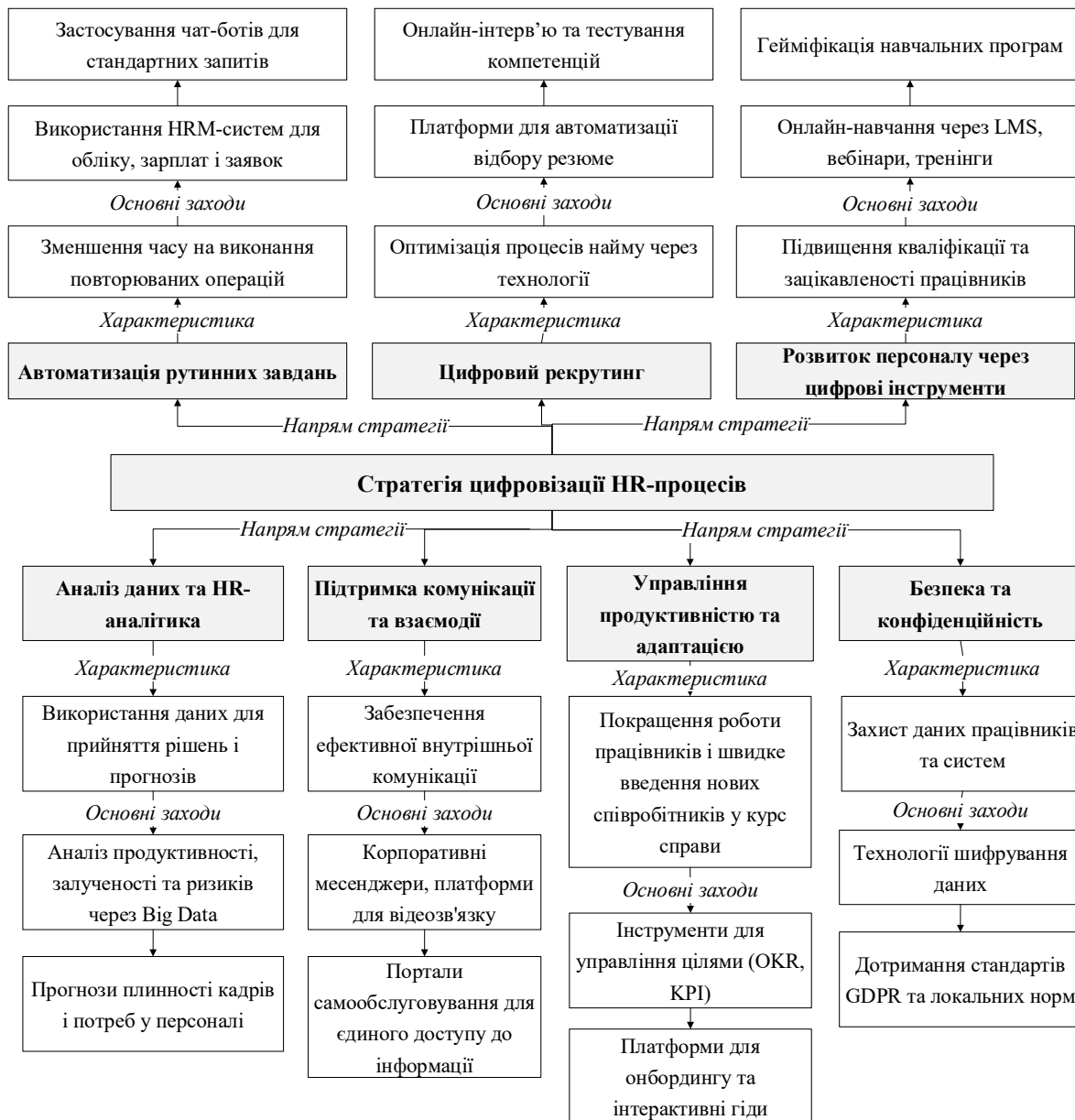


Рис. 5. Стратегія цифровізації HR-процесів

Джерело: побудовано за даними [10–12]

охоплює декілька ключових напрямів. До них належать автоматизація рутинних завдань, цифровий рекрутинг, розвиток персоналу через цифрові інструменти, аналіз даних та HR-аналітика, підтримка комунікації, управління продуктивністю та адаптацією, а також забезпечення безпеки та конфіденційності.

Кожний напрямок включає конкретні характеристики, такі як використання сучасних технологій, платформ і систем для вдосконалення процесів. Основні заходи передбачають запровадження інструментів для аналітики, онлайн-навчання, інтерактивного онбордингу, автоматизації обліку і рекрутингу, а також технологій шифрування даних [10–12].

Отже, комплексний підхід до цифровізації HR-процесів забезпечує ефективність, прозорість і адаптивність організацій в умовах нестабільності.

У табл. 1 наведено практичні приклади впровадження HR-стратегій у різних секторах економіки

України під час війни та економічної нестабільності. Висвітлено заходи, спрямовані на збереження персоналу, забезпечення безперервності бізнесу, соціальну відповідальність та підтримку працівників у кризових умовах, а також інструменти та підходи, які відображають адаптивність компаній і їхню здатність ефективно реагувати на виклики.

Результати впровадження HR-стратегій у різних секторах (табл. 1) свідчать про їхню високу ефективність у складних умовах. Цифровізація, перекаліфікація, психологічна підтримка та соціальні ініціативи сприяли не лише стабільності роботи компаній, а й формуванню лояльності працівників. Такий підхід забезпечує організаціям не лише короткострокову адаптацію, а й створює основу для їхнього стійкого розвитку в майбутньому [13; 14].

Отже, розробка антикризових HR-стратегій, впровадження інструментів для стійкості та ефективне лідерство

Таблиця 1

Практичні приклади впровадження HR-стратегій у різних секторах економіки України під час війни та економічної нестабільності

Стратегія	Сектор/Компанія	Заходи/дії	Результат
Збереження працівників	IT-компанії (SoftServe, EPAM, Luxoft)	1. Релокація в безпечні регіони України або за кордон 2. Додаткові виплати на переїзд 3. Кризові центри підтримки	Збереження більшості персоналу та забезпечення безперервності роботи над міжнародними проєктами
Цифровізація HR-процесів	Рітейл-сектор (Roetka, Сільпо)	1. Впровадження цифрових платформ для дистанційної роботи 2. Мобільні додатки для обліку часу і комунікацій 3. Онлайн-навчання	Безперервна робота бізнесу навіть за умов скорочення штатів чи дистанційного режиму
Психологічна підтримка	Банківський сектор (ПриватБанк, Ощадбанк)	1. Програми психологічної допомоги 2. Доступ до платформ із психологічними матеріалами 3. Створення безпечних просторів	Підвищення морального стану працівників, зниження рівня стресу
Рекрутинг ветеранів	Аграрний сектор (МХП, Kernel)	1. Залучення переселенців і ветеранів 2. Програми адаптації та перекваліфікації 3. Соціальний пакет для працівників з досвідом служби	Створення нових робочих місць і підвищення соціальної відповідальності компаній.
Волонтерство працівників	Енергетичний сектор (ДТЕК)	1. Волонтерські ініціативи (гуманітарна допомога, підтримка армії) 2. Нагороди за досягнення волонтерів 3. Гнучкий графік	Зміцнення корпоративного духу та довіри до компанії
Підтримка в зоні бойових дій	Харчова промисловість (Nestlé Україна)	1. Гуманітарна допомога працівникам та їхнім сім'ям 2. Евакуація з небезпечних регіонів 3. Збереження робочих місць	Лояльність працівників і формування позитивного іміджу компанії
Кризова підтримка	Енергетичний сектор (ДТЕК)	1. Кризові центри, матеріальна допомога 2. Програми для відновлення енергетичної інфраструктури	Забезпечення життєдіяльності компанії навіть у кризових регіонах
Перекваліфікація та стабільність	Логістичний сектор (Нова Пошта)	1. Евакуація персоналу 2. Дистанційна робота 3. Програми перекваліфікації	Мінімізація втрат персоналу, стабільна робота під час кризи

Джерело: сформовано за даними [10–14]

є ключовими елементами виживання та адаптації українських підприємств. Інвестування у підтримку персоналу не лише зміцнить організацію в кризовий час, а й забезпечить основу для її подальшого розвитку.

Висновки. На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що HR-стратегії є визначальним фактором для адаптації та стійкості організацій України в умовах війни та економічної нестабільності. Ці стратегії спрямовані на подолання багатфакторних викликів, таких як мобілізація працівників, релокація бізнесу, психологічний тиск, економічні труднощі та зростання значення цифровізації. Інтеграція економічного, соціального та психологічного аспектів у кадрову політику забезпечує комплексний підхід до управління людським капіталом, що дозволяє не лише зберегти функціональність підприємств у кризових умовах, а й створити передумови для їх подальшого розвитку. Важливим компонентом успішної реалізації HR-стратегій є впровадження інноваційних інструментів, таких як цифровізація HR-процесів, які дозволяють автоматизувати рутинні завдання, покращити управління ефективністю персоналу, забезпечити прозору комунікацію та підтримувати психологічний добробут працівників. Особливу увагу слід приділяти розвитку адаптивності працівників, включаючи програми перепідготовки, підвищення кваліфікації та підтримку лідерів, що дозволяє швидко реагувати на зміни в умовах невизначеності.

Дослідження також наголошує на важливості збереження ключових кадрів, що досягається через гнучкі моделі винагороди, програми підтримки мобілізованих працівників, розвиток кар'єрних можливостей і створення корпоративної культури, орієнтованої на взаємодопомогу та згуртованість. Забезпечення емоційного благополуччя працівників через програми психологічної підтримки та створення атмосфери довіри в організації є критично важливим для підвищення продуктивності та залученості персоналу. Практичні приклади з різних секторів економіки України демонструють, що впровадження системного, адаптивного та інноваційного підходу до управління персоналом дозволяє підприємствам не лише виживати в умовах кризи, але й зміцнювати свої позиції на ринку. Ефективність HR-стратегій проявляється у збереженні персоналу, безперервності бізнес-процесів, підвищенні мотивації працівників і формуванні позитивного іміджу компаній. Отже, розробка та впровадження адаптивних HR-стратегій, орієнтованих на підтримку персоналу, оптимізацію процесів і розвиток корпоративної культури, є ключовими умовами для виживання та сталого розвитку українських підприємств. Інвестиції у людський капітал у кризових умовах не лише зміцнюють організації, але й створюють фундамент для їхнього довгострокового успіху в майбутньому.

Бібліографічний список:

1. Кібальник Л., Кравченко О. Міжнародні підходи до управління людськими ресурсами: адаптація для України у воєнний та повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66.
2. Ремньова Л., Симонов О., Хмелевський С. Адаптація персоналу як виклик ринку праці в умовах війни. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 2 (27). С. 62–78.
3. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48.
4. Тюріна Н., Назарчук Т., Гурницький О. Особливості використання практичного HR-менеджменту в кризових умовах воєнного стану та повоєнного розвитку. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 1. С. 56–62.
5. Войтко С.В., Мельниченко А.А. Лідерство та антикризовий менеджмент. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського «Політехніка», 2021. 194 с.
6. Ведерніков М.Д., Чернушкіна О.О., Волянська-Савчук Л.В. Обґрунтування HR-стратегії у бізнес-плані компанії. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2023. № 68. С. 56–72.
7. Ремньова Л., Симонов О., Хмелевський С. Адаптація персоналу як виклик ринку праці в умовах війни. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 2 (27). С. 62–78.
8. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57.
9. Козак В.С., Тодоріко І.М. Важливі аспекти стратегії та тактики управління персоналом. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 165–168.
10. Жернова Є.В. Стратегія управління персоналом підприємства в цифровій економіці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 209–219.
11. Леонідович О.Ю., Смаглюк А.А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні Візії*. 2023. № 19.
12. Піменов В. HR-функції в умовах діджиталізації малого та середнього бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57.
13. Найефективніші HR-стратегії. Яким чином українські компанії змінюють свої кадрові підходи відповідно до нових викликів часу. URL: <https://socialbusiness.com.ua/content/kraschi-hr-praktiki-yak-biznes-v-ukrayini-adaptue-kadrovii-strategiyi-do-suchasnih-viklikiv/> (дата звернення 11.01.2025).
14. Як HR-команди України підтримують працівників і адаптуються до викликів війни. URL: <https://hurma.work/blog/yak-hr-komandi-ukrayini-adaptuyutsya-do-viklikiv-vijni/> (дата звернення 11.01.2025).

References:

1. Kibalnyk L., Kravchenko O. (2024). Mizhnarodni pidkhody do upravlinnia liudskymy resursamy: adaptatsiia dlia ukrainy u voiennyi ta povienni period [International approaches to human resources management: adaptation for Ukraine in the war and post-war period]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 66.
2. Remnova L., Symonov O., Khmelevskiy S. (2023). Adaptatsiia personalu yak vyklyk rynku pratsi v umovakh viiny [Personnel adaptation as a challenge of the labor market in wartime]. *Naukovyi visnyk Polissia*, no. 2 (27), pp. 62–78.
3. Cherep O., Kaliuzhna Yu., Mykhailichenko L. (2023). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Peculiarities of personnel management in martial law in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 48.
4. Tiurina N., Nazarchuk T., Hurnytskyi O. (2024). Osoblyvosti vykorystannia praktynohoho HR-menedzhmentu v kryzovykh umovakh voiennoho stanu ta poviennoho rozvytku [Peculiarities of using practical HR management in crisis conditions of martial law and post-war development]. *Modeling the development of the economic systems*, no. 1, pp. 56–62.
5. Voitko S. V., Melnychenko A. A. (2021). Liderstvo ta antykrizovyi menedment [Leadership and anti-crisis management]. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho "Politekhnik", 194 p.
6. Vedernikov M. D., Chernushkina O. O., Volianska-Savchuk L. V. (2023). Obgruntuvannia HR-stratehii u biznes-plani kompanii [Substantiation of HR strategy in the company's business plan]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, no. 68, pp. 56–72.
7. Remnova L., Symonov O., Khmelevskiy S. (2023). Adaptatsiia personalu yak vyklyk rynku pratsi v umovakh viiny [Personnel adaptation as a challenge of the labor market in wartime]. *Naukovyi visnyk Polissia*, no. 2 (27), pp. 62–78.
8. Bondar T., Krasnonos A. (2023). Suchasni metody motyvatsii personalu [Modern methods of personnel motivation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 57.
9. Kozak V. S., Todoriko I. M. (2020). Vazhlyvi aspekty stratehii ta taktyky upravlinnia personalom [Important aspects of personnel management strategy and tactics]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 6, pp. 165–168.
10. Zhernova Ye. V. (2024). Stratehii upravlinnia personalom pidpriemstva v tsyfrovii ekonomitsi [Enterprise personnel management strategy in the digital economy]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 86, pp. 209–219.
11. Leonidovych O. Yu., Smahliuk A. A. (2023). HR-menedzhment v ukrainskomu biznesi: vyklyky tsyfrovizatsii [HR management in Ukrainian business: challenges of digitalization]. *Akademichni Vizii*, no. 19.
12. Pimienov V. (2023). HR-funktsii v umovakh didzhytalizatsii maloho ta serednoho biznesu [HR functions in the conditions of digitalization of small and medium-sized businesses]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 57.
13. Naiefektyvnishi HR-stratehii. Yakym chynom ukrainski kompanii zminuiut svoi kadrovi pidkhody vidpovidno do novykh vyklykiv chasu [The most effective HR strategies. How Ukrainian companies are changing their HR approaches in accordance with the new challenges of the time]. Available at: <https://socialbusiness.com.ua/content/kraschi-hr-praktiki-yak-biznes-v-ukrayini-adaptue-kadrovii-strategiyi-do-suchasnih-viklikiv/> (accessed January 11, 2025).
14. Yak HR-komandy Ukrainy pidtrymuiut pratsivnykiv i adaptuiutsia do vyklykiv viiny [How Ukrainian HR teams support employees and adapt to the challenges of war]. Available at: <https://hurma.work/blog/yak-hr-komandi-ukrayini-adaptuyutsya-do-viklikiv-vijni/> (accessed January 11, 2025).

Стаття надійшла до редакції 27.01.2025