

УДК 331.108:005.21(477)

JEL J24, M12, O15

DOI: 10.32782/2786-8273/2025-11-9

Дрейчук М.А.

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9180-7966>

Mykhailo Dreychuk

Lviv Polytechnic National University

## КОМПЛЕКСНА МОДЕЛЬ HR-ОЦІНЮВАННЯ В УМОВАХ РИЗИКІВ: РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ, СТІЙКІСТЬ, ЦІННОСТІ

### COMPREHENSIVE HR ASSESSMENT MODEL UNDER RISK: PERFORMANCE, RESILIENCE, AND VALUES

**Анотація.** У статті запропоновано концептуальну модель HR-оцінювання, що поєднує індекс результативності управління персоналом (HREI) та індекс стійкості HR-системи (HRI) в умовах ризиків і невизначеності. Наукова новизна полягає в інтеграції економічних та соціогуманітарних показників оцінки результативності HRM з урахуванням адаптивності, психологічної стійкості й національних цінностей. Запропонована модель базується на україноцентричному підході, що в умовах війни, релокації й культурної трансформації дозволяє виявляти «якорі стабільності» в колективах, прогнозувати HR-девіації й підвищувати ефективність управління людським капіталом. Обґрунтовано практичну доцільність використання HREI та HRI для стратегічного моніторингу, адаптації HR-стратегії та формування систем відновлення персоналу в національній економіці.

**Ключові слова:** HR-оцінювання, результативність, стійкість персоналу, HREI, HRI, україноцентризм, ризики.

**Abstract. Introduction.** The war in Ukraine, large-scale mobilization, internal displacement, and socio-economic uncertainty have significantly altered the functioning of national labor markets and HR management systems. Traditional assessment approaches such as KPI, ROI, or standard HR audits prove insufficient in capturing psychosocial risks, value shifts, and human capital vulnerabilities. This calls for a fundamentally new model of HR assessment aligned with national resilience and cultural identity. **Purpose.** The purpose of the article is to conceptualize a dual-index model of human resource assessment based on the integration of performance (HREI) and resilience (HRI) indicators, grounded in a Ukrainocentric value-based perspective. The model aims to reflect both economic effectiveness and the adaptive, psychological, and cultural sustainability of HR systems under conditions of national stress and institutional transformation. **Methods.** The study applies a synthesis of strategic HRM, behavioral economics, risk-based HR approaches, and cultural studies. The proposed model includes a combination of quantitative and qualitative indicators structured into two interrelated indices: HREI (Human Resource Effectiveness Index) and HRI (Human Resource Resilience Index). The conceptual framework relies on systems thinking, HR analytics, and scenario forecasting under conditions of external and internal uncertainty. **Results.** The HREI index integrates financial metrics (productivity, ROI, personnel cost structure) with value-sensitive indicators (employee trust, cohesion, cultural alignment). The HRI index reflects emotional sustainability, motivational regulation, and patriotic resilience. Together, they form a complex diagnostic model for identifying organizational risk zones, HR erosion patterns, and anchor points of internal stability. The proposed model supports the development of HR strategies that are not only effective but also socially responsible and value-driven. It is especially relevant for enterprises functioning under stress, including military, relocated, or recovery-phase organizations. **Conclusion.** The article introduces a novel Ukrainocentric model of HR assessment that balances performance and resilience through a values-oriented lens. This approach strengthens the role of human capital in national recovery and provides tools for early risk detection and strategy calibration. Future research directions include the digital implementation of the model in HRIS systems and the refinement of indicator sets through empirical validation.

**Keywords:** HR assessment, performance, personnel sustainability, HREI, HRI, Ukrainian-centrism, risks.

**Постановка проблеми.** Сучасне управління людськими ресурсами в Україні перебуває у стані трансформації під тиском багатовекторних ризиків – економічних, соціальних, воєнно-політичних. Ці виклики вимагають від бізнесу не лише адаптації процедур оцінювання персоналу, а й впровадження нових підходів до HR-аналітики, що базується на ціннісних, стійкісних та результативних орієнтирах. Класичні моделі управління персоналом, орієнтовані лише на ефективність, не враховують потреби у системному вимірюванні соціального капіталу, етичних норм та готовності працівників до дії в умовах невизначеності.

З огляду на посилення ролі людського капіталу як стратегічного активу, виникає необхідність у розробці

індикаторного апарату, здатного комплексно оцінити не лише результати праці, а й адаптивність та ціннісну узгодженість персоналу з цілями організації. Водночас, HR-аналітика в Україні переважно носить фрагментарний характер, не охоплюючи ширші аспекти ризикостійкості чи етичної складової. Тому постає завдання формалізувати індикатори оцінювання HR у вигляді індексів, які поєднують кількісні та якісні параметри. Крім того, важливо забезпечити україноцентричний контекст дослідження – тобто врахувати специфіку національного ринку праці, соціально-культурних факторів, та умов, притаманних вітчизняному бізнес-середовищу в умовах війни, релокації, економічної нестабільності. Саме в такому контексті і виникає

потреба в розробці комплексної моделі HR-оцінювання на основі двох інтегральних індексів – HRI (Human Resilience Index) та HRVI (Human Value Index), що дозволяють оцінити стійкість, ціннісні орієнтири та результативність людського ресурсу як багатовимірної системи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика оцінювання результативності та стійкості HR-систем в умовах ризику та невизначеності широко представлена у працях українських та зарубіжних дослідників. Сучасні публікації акцентують на трансформації HRM під впливом воєнних подій, нестабільності ринку праці, цифровізації та посилення соціогуманітарних викликів.

У роботі М. Копитко та Д. Ткачука обґрунтовується, що воєнні та кризові умови докорінно змінюють роль HR-функції, висуваючи вимогу до менеджерів з персоналу забезпечувати не лише операційне управління, але й психологічну, емоційну та організаційну стійкість працівників [3, с. 93–101]. Автори підкреслюють, що HRM у період невизначеності має виконувати стабілізуючу та підтримувальну функцію.

Близькі за проблематикою висновки представлені у дослідженні В. Куделі та В. Яковенка, де акцентується, що нестабільність середовища підсилює значення адаптивності та швидкості реагування HR-систем [4, с. 290–297]. Там же аргументується необхідність переорієнтації HRM на гнучкі моделі управління поведінковими і мотиваційними параметрами персоналу.

У контексті гуманітарних і ціннісних засад стійкості важливою є праця Ю. Поліщука, який аналізує зміну національної та громадянської ідентичності під впливом війни [5, с. 73–93]. Результати дослідження вказують, що ідентичнісні фактори стають значущим ресурсом стійкості соціальних груп і трудових колективів, що безпосередньо корелює із концепцією україноцентризму в HRM.

Вагомий внесок у дослідження поведінкових аспектів управління персоналом у кризових умовах представлено в роботі Г. Середи та К. Паламарчук, де підкреслено необхідність переосмислення класичних HR-методів та впровадження моделей, орієнтованих на підтримку мотивації, емоційного стану та згуртованості працівників [6]. Це узгоджується із підходами індексу HRI, який враховує психологічні та поведінкові індикатори стійкості.

Питання організаційної підтримки персоналу у період воєнного стану також досліджуються у праці О. Череп, Ю. Калужної та Л. Михайліченко, які доводять, що ефективність HRM у кризових умовах залежить від здатності організацій забезпечувати безперервність процесів, адаптивність і захищеність персоналу [7, с. 1–14]. Автори наголошують, що комплексна підтримка персоналу стає ключовим драйвером життєздатності організацій.

З точки зору розвитку HRM та тенденцій ринку праці, суттєвою є праця О. Боровикова, О. Хілюхи, І. Сочинської-Сибірцевої, І. Олійник та С. Шевченка, де проаналізовано ключові тренди HR-сфери – цифровізацію, аналітичні підходи, кадрові стратегії та адаптивність HR-процесів [1]. У роботі аргументується, що ефективність HR у турбулентних умовах визначається поєднанням економічних, поведінкових та гуманітарних чинників.

Серед зарубіжних авторів значущим є дослідження М. Грацик-Кухарської та Г. Скотта Еріксона, яке розкриває поведінкові та ціннісні особливості працівників покоління Z і підкреслює важливість відповідності працівника культурі організації [2, с. 85–110]. Ці висновки є релевантними для формування поведінкових індикаторів результативності в моделі HREI.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що наявні дослідження охоплюють окремі компоненти HR-ефективності, організаційної стійкості, мотиваційних механізмів та соціогуманітарних чинників. Водночас відсутньою залишається інтегрована система оцінювання, яка б одночасно враховувала економічні, психологічні, поведінкові та ціннісні параметри HRM в українських умовах. Це зумовлює необхідність розроблення комплексної моделі на основі індексів HREI та HRI, що відображають багатовимірність HR-процесів у період воєнних трансформацій.

**Метою статті** є розроблення та теоретичне обґрунтування комплексної моделі HR-оцінювання, що інтегрує два ключові компоненти – індекс результативності управління персоналом (HREI) та індекс стійкості (HRI) в умовах економічної невизначеності, соціогуманітарної кризи та трансформацій ринку праці. Запропонована модель ґрунтується на поєднанні економічних, соціальних і ціннісно-гуманітарних змінних, що дозволяє адаптувати оцінювання HR-систем до реалій воєнного та післявоєнного періодів в Україні. Окрему увагу приділено україноцентричному підходу як світоглядному фундаменту моделі, що забезпечує стратегічну орієнтацію HR-практик на національні пріоритети сталого розвитку людського капіталу.

**Опис використаних методів дослідження та інформаційних джерел.** У процесі дослідження застосовано міждисциплінарний підхід, що базується на поєднанні методів економічного аналізу, соціогуманітарного моделювання та концепції ризик-орієнтованого управління персоналом. Формування індексів результативності (HREI) та стійкості (HRI) здійснювалося з використанням методів формалізації для побудови узагальнених математичних структур, без розкриття специфічних вагових коефіцієнтів. Також використовувався компаративний аналіз для зіставлення переваг запропонованої моделі з традиційними індикаторами HR-ефективності. Особливу увагу було приділено структурному групуванню показників, що охоплюють економічні, соціальні та ціннісні аспекти, з акцентом на україноцентризм як ключову гуманітарну координату. У дослідженні також враховано потенціал сценарного прогнозування для визначення напрямів практичного використання моделі в контексті стратегічного планування персоналу в умовах ризику, невизначеності та відновлення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління персоналом в Україні перебуває нині в умовах глибокої турбулентності, що зумовлена масштабними соціально-економічними та безпековими викликами. Війна, мобілізаційні процеси, зростання емоційного навантаження на працівників, поширення гібридних форматів праці та нестабільність ринку праці трансформують як характер праці, так і вимоги до ефективності HRM. Психологічне виснаження, втрата звичних орієнтирів і висока невизначеність впливають не лише на продуктивність, а й на здатність колективів зберігати цілісність та мотивацію [3, с. 93–101; 4].

Традиційні підходи до оцінки ефективності HR, здебільшого фінансово орієнтовані, вже не відповідають контексту української реальності. Вони ігнорують глибокі зміни в мотиваційних структурах працівників, їхню емоційну динаміку та роль колективної стійкості в забезпеченні довготривалого функціонування організацій. Оцінювання HR-результативності лише через економічні метрики (наприклад, ROI, витрати на персонал) унеможливує виявлення критичних ризиків – таких як зростання тривожності, відчуження або втрати патріотичної включеності [1].

У цьому контексті постає потреба у новій парадигмі HR-оцінювання, що враховує як економічну доцільність, так і соціально-психологічну складову. Особливої ваги набуває впровадження україноцентричного підходу – ціннісного орієнтира, який передбачає опору на національні пріоритети, гідність та збереження людського капіталу як ключового активу країни [5, с. 73–93].

Підходи до оцінювання ефективності управління персоналом зазвичай класифікуються на фінансові, соціальні та інтегративні. Фінансові моделі акцентують на прямих економічних вигодах від HR-діяльності – таких як рентабельність інвестицій у навчання чи витрати на утримання персоналу. У фокусі тут – вимірюваність, продуктивність і операційна ефективність. Соціальні моделі, навпаки, фокусуються на якості трудових відносин, рівні задоволеності та залученості персоналу, розвитку корпоративної культури та соціального капіталу [2, с. 85–110].

Інтегративні (або комплексні) моделі намагаються збалансувати ці два вектори, доповнюючи фінансові показники гуманітарними індикаторами – як-от плинність кадрів, рівень командної взаємодії, дотримання етичних стандартів. Проте жодна з традиційних систем не була спроектована для функціонування в умовах тривалих національних криз, як-от повномасштабна війна. Це зумовлює необхідність перегляду ключових методологічних принципів HR-оцінювання [6].

У країнах, що переживають системні соціогуманітарні потрясіння, акцент має бути зміщений з індивідуальних до колективних змінних, з кількісних – до якісно-ціннісних. У випадку України, HR-функція дедалі більше виконує не лише управлінську, а й стабілізуючу роль: вона відповідальна за підтримку психологічного добробуту, збереження професійного ядра організацій, а також за відновлення трудового потенціалу після криз. Звідси виникає потреба в моделі, яка б інтегрувала професійно-поведінкові, психологічні та патріотично-мотиваційні змінні [7].

Ця модель має віддзеркалювати не лише досягнення бізнес-цілей, а й гуманітарну місію управління людьми – сприяння національній єдності, підтримці персоналу в умовах високих ризиків та формуванню соціальної згуртованості. Таким чином, стратегічна цінність HRM полягає не лише в генерації результатів, але й у формуванні стійкої системи, здатної зберігати людський ресурс навіть у найбільш несприятливих обставинах.

У відповідь на кризові умови в Україні запропоновано концепцію комплексної HR-моделі, яка інтегрує два ключові індикатори – індекс ефективності управління персоналом (HREI) та індекс HR-стійкості (HRI). Обидва індекси формуються на основі гуманітарно-ціннісного підходу, де україноцентризм виступає стра-

тегічним і світоглядним стрижнем. Модель орієнтована не лише на оцінку результативності HRM, а й на збереження та активізацію людського капіталу як чинника національної безпеки та економічної витривалості.

Індекс HREI вимірює інтегральну ефективність HR-системи за формулою:

$$HREI = \sqrt[4]{M \cdot C \cdot S \cdot P}$$

де  $M$  – рівень мотивації персоналу;  $C$  – якість корпоративної культури (командність, інноваційність);  $S$  – стабільність кадрів (зворотна плинність);  $P$  – продуктивність HR-рішень (відповідність цілям).

Такий підхід дозволяє врахувати водночас економічні та соціальні метрики, включно з культурною відповідністю персоналу, довірою до керівництва та залученістю в командну взаємодію. HREI забезпечує гнучкість за рахунок можливості адаптації вагових коефіцієнтів і налаштування під стратегічні пріоритети організації.

Індекс HRI відображає рівень інтелектуального розвитку персоналу як ресурсу, здатного до адаптивного мислення, інновацій, навчання та цифрової трансформації. На відміну від емоційно-психологічних підходів до вимірювання стійкості, HRI фокусується на когнітивному вимірі HR-потенціалу. Його обчислення базується на формулі зваженого середнього чотирьох складових:

$$HRI = \frac{K_1 \cdot L_1 + K_2 \cdot L_2 + K_3 \cdot L_3 + K_4 \cdot L_4}{K_1 + K_2 + K_3 + K_4}$$

де  $L_1$  – застосування цифрових HR-інструментів;  $L_2$  – наявність системи управління знаннями;  $L_3$  – розвиток soft skills (комунікація, емоційний інтелект, лідерство);  $L_4$  – активність у навчанні, внутрішня самоосвіта, рескілінг.

Кожен із компонентів визначає ступінь когнітивної мобільності працівника та рівень зрілості HR-системи в організації. На відміну від класичних підходів до вимірювання «витривалості», HRI демонструє, наскільки персонал готовий до складного мислення, прийняття рішень в умовах новизни, засвоєння знань і цифрової адаптації.

Індекс HREI охоплює два блоки: Економічний – продуктивність праці, ROI на персонал, ефективність HR-процесів. Соціально-гуманітарний – лояльність, довіра, згуртованість, корпоративна ідентичність, участь у соціальних програмах.

Кожен блок нормується та агрегується у фінальне значення HREI. Гнучкість індексу дозволяє врахувати галузеві пріоритети (наприклад, інноваційність в IT чи кадрова стабільність у виробництві).

HRI структурно включає: Технологічну зрілість – використання цифрових рішень у HR-практиках; Знання як актив – наявність систем обміну знаннями та управління експертизою; Soft-компетенції – розвиток комунікативних, емоційних, лідерських навичок; Навчальна активність – участь у програмах розвитку, внутрішнє прагнення до зростання.

Зведений індекс HRI виступає не лише метрикою внутрішнього розвитку, а й маркером довгострокової життєздатності організації в середовищі змін.

Поєднання HREI та HRI у єдиній моделі дозволяє оцінити HR-систему комплексно: з одного боку – за

її поточною ефективністю, з іншого – за потенціалом до когнітивної еволюції. Такий підхід особливо релевантний у воєнно-поствоєнний період, коли виживання організації залежить не лише від здатності зберігати показники, а й від уміння переосмислювати, адаптуватися, розвиватися. Модель HREI + HRI, таким чином, виконує функцію стратегічного інструмента гуманітарного менеджменту в межах національного відновлення.

Індекси HREI та HRI формуються на основі багаторівневого обрахунку, що поєднує кількісні та якісні параметри. Для кожного індикатора визначається шкала (від 0 до 10), після чого дані нормуються – тобто переводяться до порівнюваного формату. Далі застосовуються вагові коефіцієнти (К), які задаються залежно від стратегічних пріоритетів організації: наприклад, на виробництві більшу вагу може мати продуктивність, а в громадських організаціях – соціальна відповідальність чи психологічна витривалість. Формули передбачають або мультиплікативне зваження, або зважене середнє. Розрахунок здійснюється щонайменше щоквартально, з подальшим моніторингом у HRIS-системах або окремих аналітичних дашбордах.

Індекси HREI та HRI виступають гнучкими аналітичними інструментами стратегічного HR-менеджменту, що дозволяють оцінювати ефективність управління персоналом, рівень його когнітивного розвитку та ступінь ціннісної інтеграції в умовах кризових трансформацій. Їхнє практичне використання ґрунтується на багаторівневому підході до збору та обробки даних, який поєднує кількісні HR-показники (наприклад, KPI, рівень плинності кадрів, HR ROI, швидкість рекрутингу), результати опитувань співробітників на основі стандартизованих шкал (зокрема eNPS, оцінка емоційного виснаження, довіра до керівництва, ідентифікація з корпоративною місією) та експертні оцінки або самооцінювання, що дають змогу зафіксувати нематеріальні аспекти, як-от розвиток soft skills, адаптивність чи волонтерський потенціал.

Розрахунок кожного компонента відбувається за відповідними формулами із нормуванням значень та застосуванням вагових коефіцієнтів, що забезпечує можливість адаптації індексів до специфіки організації або галузі. Такий підхід дозволяє сформувати зважене середнє по кожному блоку (економічному, гуманітарному чи інтелектуальному) та забезпечити високу валідність інтегрального показника. Результати індексного аналізу опрацьовуються у динаміці: зіставляються з попередніми періодами або між різними підрозділами, що дозволяє виявляти зони зростання або ризику, прогнозувати стійкість персоналу до зовнішніх загроз, ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення й ефективно комунікувати результати в межах ESG-звітності або соціальної політики організації.

Національний контекст України, позначений війною, мобілізаційними викликами та психологічним навантаженням, вимагає переосмислення підходів до HR-управління. У таких умовах інтеграція моделі HREI + HRI в роботу українських організацій дозволяє поєднувати ціннісну чутливість із стратегічною гнучкістю, забезпечуючи не лише ефективність, а й стійкість людського капіталу.

Унікальність підходу полягає в україноцентричній оптиці: HRM розглядається не лише як інструмент

забезпечення продуктивності, а як простір збереження національного капіталу, підтримки внутрішнього потенціалу країни та посилення ідентичності колективів. Індекси HREI та HRI стають в цьому контексті не просто вимірними одиницями, а відображенням того, наскільки HR-практики відповідають культурним, етичним та стратегічним орієнтирам українського суспільства. Вони фіксують, чи є організація місцем сили – емоційної, моральної, патріотичної – для своїх працівників.

На практиці це передбачає багаторівневий підхід до збору даних: поєднання HR-аналітики (KPI, ROI, плинність), опитувань співробітників за стандартизованими шкалами (наприклад, eNPS, довіра до керівництва, відчуття причетності до місії), а також експертних та самооцінкових індикаторів. Розрахунок кожного субіндексу базується на формульному підході з урахуванням нормованих значень і вагових коефіцієнтів, адаптованих до потреб конкретної організації. Отримані результати аналізуються в динаміці, вбудовуються в HRIS-системи та візуалізуються у вигляді аналітичних дашбордів.

На підставі HRI організації можуть впроваджувати цільові програми підтримки персоналу – ментальні паузи, групи взаємодопомоги, менторинг високостійких працівників. У разі виявлення зниження показників довіри, мотивації або командної згуртованості – активуються інструменти етичного лідерства, посилюється культура турботи. Якщо HREI демонструє низькі значення на фоні стабільного HRI, HR-функція може зосередитись на розвитку компетенцій, цифровізації процесів чи оптимізації ресурсів.

Інтеграція обох індексів у щоквартальний HR-моніторинг дозволяє організаціям впровадити «ціннісний фільтр» у прийняття рішень. Наприклад, керівництво може відстежувати, чи зростання економічних показників не відбувається за рахунок зниження емоційної витривалості персоналу. Таке балансування забезпечує соціально відповідальне управління, вкорінене в гуманітарній місії організацій як частини національного спротиву та відновлення.

Крім того, модель HREI + HRI відкриває можливість для сценарного прогнозування: HR-відділи можуть моделювати ситуації «що буде, якщо» – наприклад, які наслідки матиме впровадження нових графіків, кадрова ротація або соціальні ініціативи. Подібні симуляції дають змогу передбачити ризики кадрових девіацій і завчасно скоригувати політику.

**Висновки.** Проведене дослідження підтвердило необхідність переходу від традиційних, переважно економічно орієнтованих моделей HR-оцінювання до комплексного підходу, що поєднує кількісні та гуманітарні параметри. В умовах воєнної невизначеності, психологічних навантажень, трансформації ринку праці та зростання ролі взаємодії спільноти, стандартні інструменти HRM втрачають аналітичну глибину. Це зумовлює потребу у використанні системної моделі, здатної фіксувати не лише результативність HR-процесів, а й стійкість персоналу, його адаптивність, солідарність та внутрішню мотивацію.

Запропонована в статті модель комплексного HR-оцінювання, що поєднує індекс результативності управління персоналом (HREI) та індекс HR-стійкості (HRI), формує нову парадигму управління людським

капіталом. На відміну від класичних підходів, орієнтованих на операційні показники, дана модель інтегрує гуманітарні, психологічні, поведінкові та ціннісні чинники, що є особливо релевантними в українському контексті. Україноцентричний підхід виступає не лише методологічною рамкою, а й етичним орієнтиром, що дозволяє вимірювати важливі параметри національної стійкості – патріотичну мотивацію, психологічну згуртованість, волонтерську активність та рівень довіри в організаціях.

Практичне застосування індексів HREI та HRI сприяє підвищенню точності стратегічного HR-планування, своєчасному виявленню кризових явищ та формуванню нової корпоративної культури, що базується на відповідальності, турботі та взаємній підтримці. Інтеграція моделі у цифрові HR-системи, дашборди та сценарне прогнозування дозволяє організаціям оперативно реагу-

вати на психологічні, мотиваційні чи комунікаційні збої, підтримуючи стабільність і залученість працівників. Значущість моделі посилюється й у контексті ESG-підходів, оскільки вона дає змогу демонструвати внесок бізнесу у відновлення людського потенціалу країни.

На завершення, запропонована модель може бути інтегрована до національних HR-стандартів і стати елементом публічної звітності – як у державному секторі, так і у великому бізнесі. Включення україноцентричних індикаторів до нормативної HR-рамки сприятиме формуванню нової культури управління, орієнтованої на людину, спільноту і країну. У підсумку, модель HREI + HRI виступає не просто діагностичним інструментом, а гуманітарною рамкою, що дає змогу бачити в HRM не лише технічну функцію, а місію – зберегти людей, підсилити суспільство та сприяти стійкому від-родженню України.

### Бібліографічний список:

1. Borovykov O., Khilukha O., Sochynska-Sybirtseva I., Oliinyk I., Shevchenko S. Features and trends in the development of HR management in Ukraine. *Human Resources Management and Services*, 2025, vol. 7(3). DOI: <https://doi.org/10.18282/hrms4627>
2. Graczyk-Kucharska M., Scott Erickson G. A person–organization fit model of Generation Z: preliminary studies. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 2020, vol. 16(4), pp. 85–110. URL: <https://jemi.edu.pl/vol-16-issue-4-2020/a-person-organization-fit-model-of-generation-z-preliminary-studies>
3. Копитко М., Ткачук Д. Управління стійкістю і персоналом в організаціях у кризових ситуаціях: виклики в умовах війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2024, № 3(75), с. 93–101. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-93-101>
4. Куделя В.І., Яковенко В.Г. Особливості управління персоналом в умовах нестабільності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2023, № 81–82, с. 290–297. URL: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/16907>
5. Поліщук Ю. Національна та громадянська ідентичності в Україні в умовах російсько-української війни: константи та зміни. *Політичні дослідження*, 2024, № 2(8), с. 73–93. URL: <http://pd.ipiend.gov.ua/article/view/315758>
6. Серeda Г., Паламарчук К. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2023, № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-20>
7. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайличенко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*, 2023, № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

### References:

1. Borovykov O., Khilukha O., Sochynska-Sybirtseva I., Oliinyk I. & Shevchenko S. (2025). Features and trends in the development of HR management in Ukraine. *Human Resources Management and Services*, vol. 7(3). DOI: <https://doi.org/10.18282/hrms4627>
2. Graczyk-Kucharska M. & Scott Erickson G. (2020). A person–organization fit model of Generation Z: Preliminary studies. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, vol. 16(4), pp. 85–110. Available at: <https://jemi.edu.pl/vol-16-issue-4-2020/a-person-organization-fit-model-of-generation-z-preliminary-studies>
3. Kopytko M. & Tkachuk D. (2024). Upravlinnia stiikistiu i personalom v orhanizatsiakh u kryzovykh sytuatsiakh: vyklyky v umovakh viiny [Managing resilience and personnel in organizations under wartime crisis]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, vol. 3(75), pp. 93–101. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-93-101>
4. Kudelia V. I. & Yakovenko V. H. (2023). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh nestabilnosti [Features of personnel management under instability]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of Transport Economics and Industry*, vol. 81–82, pp. 290–297. Available at: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/16907>
5. Polishchuk Yu. (2024). Natsionalna ta hromadianska identychnosti v Ukraini v umovakh rosiisko-ukrainskoi viiny: konstanty ta zminy [National and civic identities in Ukraine under the Russia–Ukraine war: Constants and changes]. *Politychni doslidzhennia – Political Studies*, vol. 2(8), pp. 73–93. Available at: <http://pd.ipiend.gov.ua/article/view/315758>
6. Sereda H. & Palamarchuk K. (2023). Osoblyvosti zastosuvannia metodiv upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Features of applying personnel management methods under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-20>
7. Cherep O. H., Kalyuzhna Yu. V. & Mykhailichenko L. V. (2023). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Features of personnel management under martial law in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

Стаття надійшла: 24.10.2025

Стаття прийнята: 20.11.2025

Стаття опублікована: 21.12.2025