

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-7>

УДК 005.95:005.591

ОВЧАРУК Олександр

Національний університет «Львівська політехніка»

<https://orcid.org/0009-0001-1561-0106>e-mail: oleksandr.m.ovcharuk@lpnu.ua

ОНУШКАНИЧ Ярослав

Національний університет «Львівська політехніка»

<https://orcid.org/0009-0007-9957-749X>e-mail: yaroslav.v.onushkanych@lpnu.ua

ІНТЕГРОВАНА МОДЕЛЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

У статті досліджується трансформація системи управління персоналом українських підприємств в умовах повномасштабної війни через призму інтеграції концепцій сталого розвитку та ресурсної оптимізації. Висвітлюються ключові виклики, з якими стикаються підприємства: дефіцит кадрів внаслідок мобілізації та міграції, психологічне виснаження працівників, трансформація трудових відносин та руйнування інфраструктури. Обґрунтовано, що успішна адаптація підприємств до екстремальних умов вимагає комплексного підходу, який поєднує збереження людського капіталу, психосоціальну підтримку персоналу, впровадження зелених HR-практик, цифровізацію управлінських процесів та соціальну відповідальність бізнесу. Доведено, що принципи сталого розвитку не лише сумісні з антикризовим управлінням, але й стають джерелом конкурентної переваги через підвищення ресурсної ефективності та створення передумов для залучення міжнародних інвестицій. На основі аналізу емпіричних досліджень запропоновано інтегровану модель антикризового управління персоналом, яка забезпечує баланс між короткостроковим виживанням організації та довгостроковою стійкістю її розвитку в умовах воєнного стану.

Ключові слова: антикризове управління персоналом, сталий розвиток, ресурсна оптимізація, організаційна стійкість, людський капітал.

OVCHARUK Oleksandr, ONUSHKANYCH Yaroslav

Lviv Polytechnic National University

INTEGRATED ANTI-CRISIS HUMAN RESOURCE MANAGEMENT MODEL FOR UKRAINIAN ENTERPRISES IN WARTIME

The article investigates the transformation of personnel management systems in Ukrainian enterprises under conditions of full-scale war, emphasizing the integration of sustainable development principles and resource optimization strategies. In prolonged military conflict, enterprises face unique challenges that differ significantly from short-term economic crises. Among the most critical challenges identified are severe personnel shortages caused by mass mobilization, migration, and internal displacement, which force organizations to compete for a limited pool of qualified employees. Additionally, chronic psychological and emotional exhaustion of employees emerges as a significant concern, significantly affecting productivity, increasing error rates, and exacerbating workforce turnover. The study also highlights transformations in labor relations, including changes in working hours, remuneration policies, and employment procedures, which necessitate careful balancing of organizational survival and employees' social rights. Moreover, the destruction of infrastructure and disruptions to business processes, including frequent energy outages, require enterprises to adopt flexible operational schedules and optimize resource allocation while maintaining continuity of core activities. The article argues that effective adaptation to such extreme conditions demands a holistic and integrated approach to human resource management. Specifically, successful enterprises combine measures to preserve and develop human capital, provide comprehensive psychosocial support, implement green HR practices to optimize resource use, digitalize management processes for operational flexibility, and strengthen corporate social responsibility initiatives. It is empirically demonstrated that principles of sustainable development, including environmental and social responsibility, are not merely ethical considerations but serve as strategic tools that enhance organizational resilience and competitiveness. For example, green HR practices contribute to tangible cost savings, facilitate resource-efficient operations, and create conditions for attracting international investments and integrating into European supply chains.

Based on the analysis of Ukrainian empirical cases, the study proposes an integrated model of crisis personnel management that aligns short-term survival strategies with long-term organizational sustainability under martial law. This model emphasizes the strategic role of top management in fostering a culture of resilience, adaptive competence development, digital transformation, and psychosocial well-being. It also highlights the importance of stakeholder engagement, including government support mechanisms and international donor assistance, to enhance human capital sustainability. Overall, the study contributes to developing new theoretical approaches to personnel management in extreme conditions, offering practical guidance for enterprises operating in war-affected environments and enriching global knowledge on organizational resilience and sustainable human resource management.

Key words: crisis personnel management, sustainable development, resource optimization, organizational resilience, human capital

Стаття надійшла до редакції / Received 12.10.2025

Прийнята до друку / Accepted 18.11.2025

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

Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну створило безпрецедентні виклики для функціонування вітчизняних підприємств, змушуючи їх радикально переглядати підходи до управління

персоналом. Воєнні дії призвели до глибокої дестабілізації економічного середовища, що проявилася у зростанні невизначеності, порушенні механізмів ринкового регулювання, руйнуванні логістичних ланцюгів та зниженні ефективного споживчого попиту. Особливо гостро ці проблеми відчули підприємства торговельного сектору, які зазнали руйнування інфраструктури, порушень логістики, зниження купівельної спроможності населення та зміни споживчих уподобань, що вимагало оперативних та ефективних управлінських рішень [1].

Масова мобілізація працездатного населення, виїзд понад шести мільйонів українців за кордон, руйнування критичної інфраструктури та тривалі відключення електроенергії сформували нову реальність для українського бізнесу. Дослідження демонструють, що підприємства зіткнулися з критичним дефіцитом кваліфікованих працівників, а традиційні методи управління персоналом виявилися недостатньо ефективними в цих умовах. Тому виникла нагальна потреба у спрощенні процедур найму, впровадженні гнучких умов праці та забезпеченні віддаленої зайнятості, що дозволяє зберігати робочі місця навіть у небезпечних умовах [2, 3].

Водночас глобальні виклики сталого розвитку та процеси європейської інтеграції України зумовлюють необхідність дотримання високих стандартів екологічної та соціальної відповідальності підприємств навіть під час воєнного стану. Цілі сталого розвитку ООН залишаються актуальними орієнтирами для українських організацій, що прагнуть інтегруватися до європейських ланцюгів постачання та залучати міжнародні інвестиції. Даний контекст формує управлінську дилему: як збалансувати короткострокові завдання виживання підприємства з довгостроковими зобов'язаннями щодо сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу.

Актуальність дослідження обумовлена відсутністю комплексних теоретичних моделей антикризового управління персоналом, які інтегрують принципи сталого розвитку та ресурсної оптимізації в умовах затяжного воєнного конфлікту. Українська практика формує унікальний емпіричний матеріал, який демонструє можливості синергії між екстремним реагуванням на кризу та довгостроковим стратегічним плануванням на засадах концепцій екологічної відповідальності та соціальної справедливості.

Таким чином, наукове завдання полягає у розробці моделей антикризового управління персоналом, здатних враховувати як ризики воєнного часу, так і вимоги сталого розвитку. Практичне значення дослідження проявляється у формуванні рекомендацій для українських підприємств щодо оптимізації HR-процесів, підвищення гнучкості та стійкості організацій, що забезпечує їхню конкурентоспроможність в умовах кризи.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика антикризового управління персоналом в умовах воєнного стану привертає увагу значної кількості вітчизняних та зарубіжних дослідників. Ситник Й. та Захарчин Г. [4] у своєму дослідженні розглянули систему управління персоналом підприємств в умовах воєнного стану, соціокультурних та технологічних викликів, що стимулюють потребу у вдосконаленні корпоративної культури та зміцненні людської стійкості. Автори визначили основні фактори, що впливають на ефективність управління персоналом під час воєнного стану, та обґрунтували головні напрямки забезпечення людської стійкості на підприємствах у сучасних умовах через критерії забезпечення благополуччя працівників, підвищення продуктивності та стимулювання розвитку мікрокультур на робочих місцях.

Автори Лопушняк Г., Поплавська О., Данилевич Н., Костишина Т. та Раупов Р. [5] провели комплексне дослідження організації праці в умовах невизначеності на прикладі українських підприємств, здійснене у два етапи: до та після початку повномасштабної війни. Результати опитування – керівників, HR-менеджерів та співробітників українських підприємств – підтвердили, що умови праці та глобальні ризики, які визначають типи організації роботи в умовах невизначеності, вимагають гнучкого підходу. Змішані та гнучкі стандарти організації праці забезпечують оптимальні режими роботи та більш безпечні практики, тому вони виявилися найбільш ефективними в екстремальних умовах. Так, Передерій Т. [1, 6] детально проаналізувала інструменти антикризового управління в контексті сталого розвитку торговельних підприємств України. Авторка підкреслила, що в нестабільному економічному середовищі традиційні підходи до управління виявляються неефективними, що зумовлює необхідність впровадження адаптивних антикризових інструментів. Комплексне поєднання принципів сталого розвитку та антикризового управління підвищує здатність підприємств ефективно реагувати на зовнішні загрози, оптимізувати внутрішні ресурси та забезпечувати довгостроковий розвиток навіть в умовах економічної турбулентності. Ситник Н. та Половко Д. [7] дослідили фінансову безпеку підприємств в умовах війни, розкривши трансформацію концепції фінансової безпеки від статичного стану захисту до динамічної системи, здатної адаптуватися до турбулентного воєнного середовища. Було запропоновано комплексний методологічний підхід до оцінки рівня фінансової безпеки підприємств в умовах війни, що базується на інтегральній оцінці взаємопов'язаних компонентів, включаючи ліквідність, фінансову стійкість, операційну ефективність та якість фінансового управління.

Група авторів Штройко Т., Буркун В. та Медведов Р. [8] зробили важливий внесок у розуміння специфіки управління людськими ресурсами в умовах воєнного стану, дослідивши стратегічні аспекти HR-

менеджменту в контексті військових операцій. Автори обґрунтували, що в умовах перманентного збройного конфлікту важливо мати достатньо кваліфікований та підготовлений персонал, здатний ефективно виконувати поставлені завдання. Мотивація та визнання стають ключовими інструментами утримання працівників у критичних секторах економіки. Ачкасова О. [9] дослідила гнучкі форми зайнятості як засіб збереження робочих місць на українських підприємствах під час війни. Авторка довела, що в кризові часи гнучкі форми зайнятості стають життєво необхідним інструментом для збереження робочих місць та підтримки економічної стабільності, а також підвищення адаптивності працівників до умов ринку праці, що змінюються. Шапа Н. та Калініченко А. [2] розглянули проблему плинності кадрів на підприємствах в умовах воєнного стану, показавши, що плинність персоналу стала значною перешкодою для стабільної роботи підприємств, знижуючи продуктивність, конкурентоспроможність та негативно впливаючи на національну економіку. Ключові фактори, що впливають на плинність, включають мобілізацію, примусову евакуацію, психологічний тиск та економічну нестабільність. В той же час, Черничко Т., Стегней М. та Проскура В. [10] розглядали цифрову трансформацію HR-процесів та застосування блокчейн-технологій для забезпечення безпеки та прозорості в управлінні персоналом. Для України, як країни, що активно рухається до цифровізації державних послуг та бізнес-процесів, проблема використання блокчейну в HR-технологіях є особливо актуальною.

Автори Гринькевич О. та Малинич Р. [12] дослідили особливості людських ресурсів IT-індустрії України та їхню конкурентоспроможність в умовах війни, виявивши специфічні виклики високотехнологічного сектору, пов'язані з міграцією висококваліфікованих спеціалістів та необхідністю збереження інтелектуального капіталу. Бугай К. [13] проаналізувала особливості управління персоналом в організаціях соціального обслуговування України в умовах воєнного стану, що відкриває додаткові перспективи розуміння секторальних особливостей антикризового HR-менеджменту. Раєвнева О. та колеги [14] запропонували методологічний підхід до управління та моделювання кризових ситуацій на промислових підприємствах, а Данилишин Б. та Богдан І. [15] розробили систему антикризових заходів для української економіки, надаючи методологічні підходи, які застосовні і до воєнних умов.

Незважаючи на значний науковий доробок, залишається недостатньо дослідженням поєднання концепцій антикризового управління персоналом, сталого розвитку та ресурсної оптимізації в специфічних умовах військового стану. Відсутні комплексні моделі, які б інтегрували психосоціальну підтримку персоналу, зелені HR-практики, цифровізацію та соціальну відповідальність як взаємопов'язані елементи єдиної системи антикризового управління.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Попередні дослідження кризового HR-менеджменту фокусувалися переважно на окремих аспектах управління персоналом в екстремальних умовах, не розглядаючи їх як інтегровану систему. Більшість існуючих теоретичних моделей розроблені на основі досвіду короткострокових криз, тоді як українські підприємства стикаються з унікальною ситуацією тривалого воєнного конфлікту, що вимагає одночасного застосування реактивних та проактивних стратегій управління [14, 13]. Недостатньо досліджена роль концепцій сталого розвитку та зеленого управління персоналом як інструментів ресурсної оптимізації в екстремальних умовах. Існує стереотипне уявлення, що принципи екологічної відповідальності та соціальної справедливості є розкішшю для періодів стабільності, тоді як українська практика, описана у дослідженнях [1, 6], демонструє протилежне: зазначені принципи можуть приносити реальну економічну вигоду через зниження ресурсопоживання та створення передумов для залучення міжнародної підтримки.

Потребує додаткового дослідження механізм інтеграції психосоціальної підтримки персоналу у загальну систему антикризового управління підприємством. Психологічне виснаження працівників стало однією з найгостріших проблем воєнного часу, проте більшість підприємств не мають системного підходу до вирішення цієї проблеми, обмежуючись епізодичними заходами без чіткої стратегії [4, 8].

Відсутні комплексні рекомендації для різних груп стейкхолдерів щодо практичної імплементації інтегрованої моделі антикризового управління персоналом на засадах сталого розвитку з урахуванням специфіки різних секторів економіки. Потребує уточнення роль цифрових технологій у забезпеченні гнучкості та ефективності управління персоналом за умов руйнування традиційної інфраструктури та тривалих відключень електроенергії [10, 12].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає у розробці інтегрованої теоретико-методологічної моделі антикризового управління персоналом підприємств України, яка синтезує концепції сталого розвитку та ресурсної оптимізації для забезпечення організаційної стійкості в умовах воєнного стану. Дослідження спрямоване на виявлення ключових викликів управління персоналом в екстремальних умовах, обґрунтування можливостей інтеграції принципів екологічної відповідальності та соціальної справедливості у систему антикризового HR-менеджменту, розробку практичних рекомендацій для підприємств щодо збереження людського капіталу та забезпечення організаційної стійкості. Дана стаття ставить за мету розглянути особливості трансформації

системи управління персоналом під впливом кризи, ефективність для організацій та суспільства, а також необхідність системного підходу до управління людськими ресурсами в умовах невизначеності. Вона спрямована на підвищення усвідомленості про важливість збереження та розвитку людського потенціалу як стратегічного напрямку досягнення організаційної стійкості та сприяння майбутньому відновленню економіки України.

ВІКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Антикризове управління персоналом в умовах війни набуває особливого значення, оскільки підприємства стикаються з множинними викликами, що загрожують не лише їхній конкурентоспроможності, але й самому існуванню бізнесу. Дослідження показують, що воєнна криза має специфічну хронічну природу, яка відрізняється від короткострокових економічних шоків, що вимагає принципово іншого підходу до управління персоналом. На відміну від традиційних моделей кризового менеджменту, які передбачають послідовне проходження чотирьох фаз кризи, воєнний конфлікт характеризується постійною невизначеністю та необхідністю одночасного застосування як реактивних, так і проактивних стратегій управління [13].

Емпіричні дослідження українських підприємств виявили п'ять критичних викликів управління персоналом в умовах воєнного стану. Першим і найбільш відчутним є дефіцит кадрів, спричинений масовою мобілізацією, міграцією працездатного населення за кордон та внутрішнім переміщенням з окупованих територій. Підприємства змушені конкурувати за обмежений пул кваліфікованих працівників, що призводить до зростання витрат на персонал та необхідності розширення джерел залучення трудових ресурсів, включаючи жінок, осіб передпенсійного віку, ветеранів війни та осіб з інвалідністю [2, 5].

Другим критичним викликом стало психологічне та емоційне виснаження працівників. Постійна загроза життю, втрата близьких, руйнування домівок та невизначеність майбутнього створюють хронічний стрес, що проявляється у зниженні продуктивності праці, збільшенні кількості помилок, конфліктах у колективах та зростанні плинності кадрів. Дослідження фіксують значне погіршення психічного стану українського населення, що вимагає від підприємств упровадження системних програм психосоціальної підтримки персоналу [4, 8].

Трансформація трудових відносин стала третім значним викликом, оскільки законодавчі зміни в умовах воєнного стану дозволили роботодавцям збільшувати тривалість робочого тижня, змінювати умови оплати праці та спрощувати процедури звільнення, що створило дисбаланс між правами працівників і інтересами роботодавців, вимагаючи від HR-менеджерів знаходження етичного балансу між необхідністю забезпечення виживання організації та дотриманням принципів соціальної справедливості [3, 9].

Четвертим викликом стало руйнування інфраструктури та переривання бізнес-процесів унаслідок регулярних обстрілів енергетичних об'єктів. Тривалі відключення електроенергії змусили підприємства розробляти нові графіки роботи, інвестувати в автономні джерела енергії та оптимізувати виробничі процеси з урахуванням обмеженого доступу до ресурсів і це потребувало від систем управління персоналом максимальної гнучкості та здатності швидко адаптуватися до умов, що постійно змінюються [1, 7, 15].

П'ятим виклик пов'язаний зі збереженням організаційної культури та залученості працівників за умов дистанційної роботи, релокації підприємств і високої плинності кадрів. Традиційні механізми формування корпоративної ідентичності виявилися недостатньо ефективними в нових умовах, що вимагало від підприємств переосмислення підходів до внутрішніх комунікацій, адаптації нових працівників та підтримки командного духу в розподілених колективах [4, 5].

У відповідь на окреслені виклики українські підприємства поступово переходять від фрагментарних до комплексних стратегій антикризового управління персоналом, що ґрунтуються на засадах сталого розвитку. Дослідження [1, 6] підтверджують, що компанії, які інтегрували екологічні та соціальні аспекти у систему управління персоналом, демонструють вищу організаційну стійкість і кращі фінансові результати навіть в умовах війни. Такий ефект пояснюється низкою чинників: по-перше, «зелені» практики дозволяють суттєво знизити ресурсоспоживання, що є критично важливим у періоди енергетичного дефіциту; по-друге, дотримання принципів соціальної відповідальності зміцнює довіру та лояльність працівників; по-третє, екологічна й соціальна прозорість створюють передумови для залучення міжнародних партнерів та інвестицій, сприяючи інтеграції підприємств до європейських ланцюгів постачання.

Особливої актуальності в умовах воєнного стану набуло зелене управління персоналом, яке інтегрує екологічні принципи у всі HR-функції – від відбору кандидатів до розвитку компетенцій. Підприємства, що запровадили навчальні програми з енергоефективності, цифрового екологічного моніторингу та раціонального використання ресурсів, отримують не лише економічний ефект, але й формують екологічну культуру серед працівників. Концепція циркулярного управління персоналом, яка передбачає відновлення та реутилізацію компетенцій через внутрішню мобільність, наставництво та перекваліфікацію, стала дієвим інструментом подолання кадрового дефіциту [6, 9].

Не менш важливою складовою антикризового менеджменту є психосоціальна підтримка персоналу, що перетворилася з додаткового елемента соціальної політики на ключову умову стабільності організаційних процесів. Підприємства, які впровадили програми психологічної допомоги – зокрема консультації психотерапевтів, групи взаємопідтримки, тренінги з управління стресом – фіксують помітне зниження

плинності кадрів, підвищення продуктивності та покращення командної взаємодії [4, 8, 12]. Забезпечення базового відчуття безпеки, створення довірчого середовища та відкритих каналів комунікації стали фундаментом для збереження трудового потенціалу навіть за умов тривалого військового стану.

Цифрова трансформація HR-функцій стала ключовим каталізатором гнучкості та ефективності управління персоналом в екстремальних умовах. Використання цифрових платформ для координації роботи розподілених команд, систем прогнозової аналітики для планування потреб у персоналі та автоматизації рутинних процесів дало змогу підприємствам зберігати операційну стабільність навіть за умов руйнування традиційної інфраструктури [5, 10, 11]. Особливої ваги набули електронні системи документообігу, хмарні сховища даних та платформи дистанційного навчання, які забезпечили безперервність HR-процесів, оперативну адаптацію нових працівників і розвиток їхніх компетенцій без необхідності фізичної присутності в офісі. Застосування інструментів штучного інтелекту в аналітиці персоналу сприяло своєчасному виявленню ризиків емоційного вигорання, оптимізації кадрового планування та підвищенню ефективності управлінських рішень.

Водночас соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни трансформувалася з елементу корпоративного іміджу у стратегічний актив, що безпосередньо впливає на стійкість підприємства. Організації, які активно підтримують Збройні Сили України, надають допомогу внутрішньо переміщеним особам і беруть участь у відбудові постраждалих громад, отримують не лише соціальний капітал, а й конкретні економічні переваги. Зокрема, така діяльність сприяє підвищенню лояльності працівників і клієнтів, розширює можливості залучення міжнародного фінансування на пільгових умовах і створює передумови для інтеграції у європейські виробничо-логістичні ланцюги [1, 6]. У результаті соціальна відповідальність стала не лише етичним вибором, а й інструментом зміцнення конкурентоспроможності та довгострокової життєздатності українських підприємств.

На основі узагальнення успішних практик українських підприємств у період військового стану може бути запропонована інтегрована модель антикризового управління персоналом, яка поєднує п'ять взаємопов'язаних векторів стратегічного розвитку HR-системи (табл. 1).

Таблиця 1.

Інтегрована модель забезпечення стійкості управління персоналом в умовах воєнного стану [4-7, 13]

№	Вектор стратегічного розвитку	Основні заходи	Очікувані результати
1.	Збереження та розвиток людського капіталу	Релокаційні програми, кадрові резерви, розвиток адаптивних компетенцій, гнучкі форми зайнятості.	Мінімізація кадрових втрат, підтримка інноваційного потенціалу.
2.	Психосоціальна підтримка персоналу	Програми психологічної допомоги, внутрішні комунікації, баланс робота-життя.	Зниження емоційного вигорання, зменшення плинності кадрів, збереження колективної згуртованості.
3.	Зелені HR-практики	Екологічний рекрутинг, навчання ресурсоефективності, створення «зелених команд», розвиток корпоративної екокультури.	Зниження операційних витрат, підвищення репутаційного капіталу.
4.	Цифрова трансформація HR-функцій	Аналітичні системи, платформи дистанційної роботи, електронний документообіг, онлайн-навчання.	Гнучкість та швидкість прийняття рішень, безперервність HR-процесів.
5.	Соціальна відповідальність та Цілі сталого розвитку	Корпоративна соціальна політика, підтримка вразливих категорій працівників, участь у відбудові громад, прозора звітність.	Підвищення лояльності працівників і суспільства, інтеграція до міжнародних практик.

Перший вектор – збереження та розвиток людського капіталу – спрямований на мінімізацію кадрових втрат і формування резерву компетенцій через реалізацію програм релокації працівників, створення кадрових резервів, інвестиції у розвиток адаптивних компетенцій та впровадження гнучких форм зайнятості. Такі заходи забезпечують безперервність бізнес-процесів та підтримують інноваційний потенціал організацій [5]. *Другий вектор* – психосоціальна підтримка персоналу – передбачає системне впровадження програм психологічної допомоги, розвиток внутрішніх комунікацій у кризових ситуаціях та підтримку балансу між роботою і особистим життям. Зазначений напрямок є ключовим для запобігання емоційному вигоранню, зниження плинності кадрів та збереження колективної згуртованості [4, 6]. *Третій вектор* – оптимізація використання ресурсів на основі зелених HR-практик. Йдеться про впровадження екологічно орієнтованого рекрутингу, навчання ресурсоефективній поведінці, створення міжфункціональних «зелених команд» та розвиток корпоративної екологічної культури. Такий підхід не лише знижує операційні витрати, а й підвищує репутаційний капітал підприємства на внутрішньому й міжнародному рівнях. *Четвертий вектор* – цифрова трансформація HR-функцій, що охоплює впровадження аналітичних систем управління персоналом, цифрових платформ для дистанційної роботи, електронного документообігу та онлайн-навчання. Саме ці кроки забезпечать гнучкість, швидкість прийняття рішень та безперервність HR-процесів навіть за умов нестабільності зовнішнього середовища [7]. *П'ятий вектор* – посилення соціальної відповідальності бізнесу та орієнтація на Цілі сталого розвитку ООН. Реалізація цього напряму передбачає переосмислення

корпоративної соціальної політики, підтримку вразливих категорій працівників, участь у відбудові громад та впровадження прозорої звітності щодо досягнення екологічних і соціальних показників [13].

Успішна імплементація інтегрованої моделі антикризового управління персоналом вимагає системного підходу, міжфункціональної координації та стратегічного лідерства. Вирішальну роль відіграє топ-менеджмент, який формує культуру організаційної стійкості, засновану на принципах адаптивності, інноваційності та взаємопідтримки. Ресурсна оптимізація в цьому контексті має розглядатися не як скорочення витрат, а як інвестиція у довгострокову конкурентоспроможність через розвиток персоналу, впровадження зелених технологій і цифровізацію управлінських процесів.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження підтвердило, що антикризове управління персоналом в умовах воєнного стану потребує радикального переосмислення традиційних HR-практик і інтеграції принципів сталого розвитку як стратегічного джерела конкурентних переваг. Розроблена інтегрована модель антикризового управління персоналом демонструє, що успішні українські підприємства не лише реагують на кризові виклики, а й проактивно формують організаційну стійкість через синтез п'яти ключових напрямів: збереження людського капіталу, психосоціальної підтримки працівників, впровадження зелених HR-практик, цифрової трансформації управлінських процесів та посилення соціальної відповідальності бізнесу [4, 5, 6].

Ключовим висновком дослідження є те, що принципи сталого розвитку й зелені HR-практики перестають бути атрибутом стабільного середовища та перетворюються на економічно обґрунтовані інструменти ресурсної оптимізації в умовах війни. Впровадження зелених технологій дозволяє підприємствам істотно знижувати операційні витрати, що набуває критичного значення за умов дефіциту ресурсів, високих енергетичних тарифів і загальної економічної нестабільності. Концепція циркулярного управління персоналом довела свою ефективність у подоланні кадрового дефіциту завдяки реутилізації компетенцій і розвитку внутрішньої мобільності працівників [1, 6, 9].

Психосоціальна підтримка персоналу набула статусу необхідної умови організаційного виживання. Деградація ментального здоров'я працівників вимагає від підприємств інституційних інвестицій у психологічну допомогу як чинник підтримання продуктивності праці й утримання персоналу. Створення внутрішніх психологічних служб, доступ до кваліфікованих психотерапевтів та формування культури відкритого діалогу щодо емоційних проблем стали невід'ємними елементами сучасних антикризових HR-стратегій [4, 8, 12].

Цифрова трансформація HR-функцій виступає ключовим каталізатором гнучкості та операційної стійкості управління персоналом у кризових умовах. Впровадження аналітичних систем, платформ дистанційної роботи, електронного документообігу та інструментів прогностичної аналітики забезпечило ефективне управління трудовими ресурсами навіть за умов руйнування інфраструктури та тривалих відключень електроенергії [2, 5, 10, 11].

Соціальна відповідальність бізнесу трансформувалася з репутаційного інструменту у стратегічний актив, що сприяє доступу до міжнародного фінансування, інтеграції до європейських ланцюгів постачання та формуванню високої лояльності працівників і клієнтів. Підприємства, які зберегли екологічну та соціальну орієнтацію під час війни, отримали конкретні економічні вигоди й створили надійну основу для післявоєнного відновлення [1, 6].

Практичні рекомендації для підприємств передбачають розроблення стратегій ефективного використання ресурсів із інтеграцією принципів зеленого HR-менеджменту, створення систем психосоціальної підтримки персоналу за участі професійних психологів, інвестування у цифрову HR-інфраструктуру, формування кадрових резервів на критичні посади та включення Цілей сталого розвитку до корпоративних стратегій із прозорою звітністю щодо досягнутих результатів [4, 5, 6, 8, 10]. На державному рівні доцільно запровадити систему податкових стимулів для підприємств, що інвестують у психологічну підтримку працівників і зелені технології; створити національну платформу обміну найкращими практиками антикризового HR-менеджменту; реалізувати програми державного перенавчання кадрів для галузей, критичних у період воєнного та післявоєнного відновлення; а також забезпечити законодавче врегулювання балансу між правами працівників і потребами бізнесу в екстремальних умовах [3, 9].

Міжнародним донорам рекомендується спрямовувати технічну допомогу на розбудову систем психосоціальної підтримки персоналу українських підприємств, фінансування програм зеленої трансформації через гранти на енергоефективні проекти, сприяння інтеграції українського бізнесу до європейських ланцюгів постачання шляхом сертифікації екологічних і соціальних практик, а також підтримку досліджень довгострокових впливів війни на людський капітал України [14].

Перспективи подальших наукових досліджень охоплюють проведення аналізу ефективності антикризових HR-практик у післявоєнний період, оцінювання результативності інтегрованої моделі, порівняльний аналіз адаптивних стратегій підприємств різних секторів економіки, вивчення галузевих особливостей антикризового HR-менеджменту, розроблення метрик організаційної стійкості для українського контексту та дослідження впливу війни на професійну ідентичність і кар'єрні траєкторії працівників.

Український досвід формує унікальний емпіричний матеріал, який може стати підґрунтям для розвитку нових теоретичних підходів до управління персоналом в екстремальних умовах та збагачення глобальної науки про організаційну стійкість [7, 11, 12, 13].

Література

1. Передерій Т. С. (2024). Особливості діючої практики антикризового управління сталістю розвитку на підприємствах торгівлі України. *Actual problems of economics*. № 8 (278). С. 146-158. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-278-146-158>
2. Shapa, N. M., & Kalinichenko, A. A. (2024). The problem of staff turnover at enterprises under martial law and ways to solve it. *Ekonomichnyi prostir*, (195), 102–107. <https://doi.org/10.30838/EP.195.102-107>
3. Франчук, В., Наконечна, Н., Мойса, В., Блахута, Я., & Кінаров, В. (2024). Протидія правовим та економічним ризикам підприємств в умовах воєнного стану. *Соціально-правові студії*, 7(3), 159–168. <https://doi.org/10.32518/sals3.2024.159>
4. Ситник, Й., & Захарчин, Г. (2024). Управління персоналом підприємств в умовах воєнного стану: соціокультурні та технологічні виклики. *Економіка, підприємництво і менеджмент*, 11(1), 67–79. <https://doi.org/10.56318/eem2024.01.067>
5. Lopushniak, H., Poplavska, O., Danylevych, N., Kostyshyna, T., & Raupov, R. (2023). Organization of labor under conditions of uncertainty: The case of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 21(2), 294–308. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(2\).2023.30](https://doi.org/10.21511/ppm.21(2).2023.30)
6. Blakyt, H. V. (2025). Anti-crisis management as a tool for ensuring resilience and sustainable development of trade enterprises. *Efektivna Ekonomika*, (7). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.6>
7. Ситник Н., Половко Д. (2024). Фінансова безпека підприємства в умовах війни: цілі, пріоритети й шляхи забезпечення. *Галицький економічний вісник*. Том 91. № 6. С. 111-122. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.06.111
8. Stroiko, T., Burkun, V., & Medvedov, R. (2024). Strategic aspects of human resources management in the context of military operations: ukrainian experience. *Three Seas Economic Journal*, 5(1), 91-95. <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-5-14>
9. Ачкасова, О. В. (2024). Гнучка зайнятість як засіб збереження робочих місць на українських підприємствах під час війни. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, (3), 41–46. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-7>
10. Черничко, Т., Стегней, М., & Проскура, В. (2024). Блокчейн у HR: Нові горизонти безпеки та прозорості в цифровій економіці. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 326(1), 52–57. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-9>
11. Григораш, Т. Ф., & Сагло, К. С. (2024). Вплив війни на сферу вантажних перевезень України. *Ефективна економіка*, 3, 89. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.89>
12. Гринькевич, О. С., & Малинич, Р. С. (2024). Про особливості людських ресурсів ІТ-індустрії України та їхню конкурентоспроможність в умовах війни. *Економічна теорія*, 1(56), 42–54.
13. Бугай К. Є. (2024). Особливості управління персоналом в організаціях соціального обслуговування в Україні в умовах воєнного стану. *SOCIOПРОСТІР: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи*, № 14. С. 37–46. <https://doi.org/10.26565/2218-2470-2024-14-04>
14. Rayevnyeva, O., Brovko, O., Filip, S., Aksonova, I., & Derykhovska, V. (2020). Management and modelling of the industrial enterprise's crisis situations. *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 192–205. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(1\).2020.17](https://doi.org/10.21511/ppm.18(1).2020.17)
15. Danylyshyn, B., & Bohdan, I. (2020). Developing a system of anti-crisis measures for Ukraine's economy in the spread of the coronavirus pandemic. *Banks and Bank Systems*, 15(2), 1–15. [https://doi.org/10.21511/bbs.15\(2\).2020.01](https://doi.org/10.21511/bbs.15(2).2020.01)

References

1. Perederii, T. S. (2024). Features of the current practice of crisis management of sustainable development at trade enterprises of Ukraine. *Actual Problems of Economics*, 8(278), 146–158. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-278-146-158>
2. Shapa, N. M., & Kalinichenko, A. A. (2024). The problem of staff turnover at enterprises under martial law and ways to solve it. *Ekonomichnyi prostir*, (195), 102–107. <https://doi.org/10.30838/EP.195.102-107>
3. Franchuk, V., Nakonechna, N., Moisa, V., Blakhuta, Ya., & Kinarov, V. (2024). Counteraction to legal and economic risks of enterprises under martial law. *Socialno-Pravovi Studii*, 7(3), 159–168. <https://doi.org/10.32518/sals3.2024.159>
4. Sytnyk, Y., & Zakharchyn, H. (2024). Personnel management of enterprises under martial law: Socio-cultural and technological challenges. *Economics, Entrepreneurship and Management*, 11(1), 67–79. <https://doi.org/10.56318/eem2024.01.067>
5. Lopushniak, H., Poplavska, O., Danylevych, N., Kostyshyna, T., & Raupov, R. (2023). Organization of labor under conditions of uncertainty: The case of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 21(2), 294–308. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(2\).2023.30](https://doi.org/10.21511/ppm.21(2).2023.30)
6. Blakyt, H. V. (2025). Anti-crisis management as a tool for ensuring resilience and sustainable development of trade enterprises. *Efektivna Ekonomika*, (7). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.6>
7. Sytnyk, N., & Polovko, D. (2024). Financial security of enterprises under wartime conditions: Goals, priorities, and ways of ensuring. *Halyskyi Ekonomichnyi Visnyk*, 91(6), 111–122. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.06.111
8. Stroiko, T., Burkun, V., & Medvedov, R. (2024). Strategic aspects of human resources management in the context of military

- operations: Ukrainian experience. *Three Seas Economic Journal*, 5(1), 91–95. <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-5-14>
9. Achkasova, O. V. (2024). Flexible employment as a means of preserving jobs in Ukrainian enterprises during the war. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, (3), 41–46. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-7>
10. Chernychko, T., Stehnei, M., & Proskura, V. (2024). Blockchain in HR: New horizons of security and transparency in the digital economy. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 326(1), 52–57. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-9>
11. Hryhorash, T. F., & Sahlo, K. S. (2024). The impact of war on the freight transportation sector of Ukraine. *Efektivna Ekonomika*, 3, 89. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.89>
12. Hrynkevych, O. S., & Malynych, R. S. (2024). Features of human resources in the IT industry of Ukraine and their competitiveness in wartime conditions. *Ekonomichna Teoriia*, 1(56), 42–54.
13. Buhai, K. Ye. (2024). Features of personnel management in social service organizations in Ukraine under martial law. *SOCIOPROSTIR: Interdisciplinary Electronic Collection of Scientific Papers on Sociology and Social Work*, (14), 37–46. <https://doi.org/10.26565/2218-2470-2024-14-04>
14. Rayevnyeva, O., Brovko, O., Filip, S., Aksonova, I., & Derykhovska, V. (2020). Management and modelling of the industrial enterprise's crisis situations. *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 192–205. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(1\).2020.17](https://doi.org/10.21511/ppm.18(1).2020.17)
15. Danylyshyn, B., & Bohdan, I. (2020). Developing a system of anti-crisis measures for Ukraine's economy in the spread of the coronavirus pandemic. *Banks and Bank Systems*, 15(2), 1–15. [https://doi.org/10.21511/bbs.15\(2\).2020.01](https://doi.org/10.21511/bbs.15(2).2020.01)