

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту
 професор Ю. С. Гринчук
«16» червня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМТСТВА ДО КРИЗОВИХ ЯВИЩ (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ГО «ReSURS»)

Виконала: Очерет Анна Вадимівна
прізвище, ім'я, по батькові



підпис

Керівник: доцент, Вихор Микола Васильович
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові



підпис

Рецензент: доцент Банюхосок С.Г.
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові



підпис

Я, Очерет Анна Вадимівна, засвідчую, що кваліфікаційну роботу бакалавра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую.

Гарант ОПП «Менеджмент»,

Рел доцент Н. В. Коваль

«23» квітня 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
Очерет Анни Вадимівни

Тема: **Адаптація системи управління персоналом підприємства до кризових явищ**
(за матеріалами ГО «Результативний старт ультраактивного розвитку суспільства»).

Перелік питань, що розробляються в роботі:

1. Дослідити теоретичні засади функціонування системи управління персоналом та систематизувати наукові підходи до адаптації в умовах кризи. 2. Охарактеризувати специфіку кризових явищ в умовах воєнного стану та їх вплив на систему управління персоналом. 3. Проаналізувати сучасний стан системи управління персоналом досліджуваної організації та здійснити діагностику проблем і викликів воєнного стану. 4. Розробити комплекс заходів щодо адаптації системи управління персоналом підприємства до кризових явищ та обґрунтувати їх економічну ефективність.

Вихідні дані:

Наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, у яких досліджується проблематика адаптації персоналу підприємств до кризових явищ, ресурси мережі Internet, законодавчі та підзаконні акти України, нормативні документи та звітні дані ГО «Результативний старт ультра активного розвитку суспільства».

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Дата виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	квітень - травень 2024	
Теоретико-методична частина	вересень-грудень 2024	
Аналітична частина	січень-лютий 2025	
Рекомендаційна частина	березень - квітень 2025	
Оформлення роботи	травень 2025	
Перевірка на плагіат	травень 2025	
Попередній розгляд на кафедрі	травень 2025	
Подання на рецензування	травень 2025	

Керівник

Здобувачка

ВМ
підпис

Очерет
підпис

М. В. Вухор
вчене звання, прізвище, ініціали
А. В. Очерет
прізвище, ініціали

Дата отримання завдання «23» квітня 2024 року

АНОТАЦІЯ
ОЧЕРЕТ А.В.
АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДО КРИЗОВИХ
ЯВИЩ (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ГО «ReSURS»)

Досліджено комплекс теоретико-методичних та емпіричних аспектів адаптації системи управління персоналом до кризових явищ воєнного стану на матеріалах громадської організації «Результативний старт ультраактивного розвитку суспільства». Доведено, що в умовах воєнного стану відбувається суттєва трансформація організаційної структури від вертикальної ієрархії до мережевої моделі з посиленням горизонтальних зв'язків, впровадженням дистанційних форм роботи та цифрових інструментів комунікації. Виявлено, що після критичного періоду плинності кадрів 37,5% у першому півріччі 2022 року організація не лише відновила, але й перевищила докризову чисельність працівників, при цьому особливо зросла кількість волонтерів та з'явилася категорія тимчасово залучених фахівців.

Встановлено, що система управління персоналом демонструє інтегральний показник ефективності 3,7 бали за п'ятибальною шкалою з позитивною динамікою продуктивності праці та зростанням обсягу залучених коштів. Обґрунтовано необхідність впровадження адаптивної моделі управління персоналом, комплексної програми психологічної підтримки співробітників, цифровізації HR-процесів та системи управління кадровими ризиками. Розроблено практичні рекомендації щодо модернізації процесів рекрутингу, трансформації системи оцінки ефективності та створення системи управління знаннями з економічним обґрунтуванням рентабельності інвестицій на рівні 155%.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 50 сторінок комп'ютерного тексту, 4 таблиці, 2 рисунки, список використаних джерел із 22 найменувань.

Ключові слова: персонал, система управління, кризові явища, адаптація.

ANNOTATION

OCHERET A.

ADAPTATION OF THE COMPANY'S PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM TO CRISIS PHENOMENA (BASED ON THE MATERIALS OF “RESURS” PUBLIC ORGANIZATION).

A complex of theoretical, methodological and empirical aspects has been investigated of adapting the personnel management system to the crisis phenomena of martial law was studied using materials from the public organization "Effective Start of Ultra-Active Development of Society". It was proven that under martial law, there is a significant transformation of the organizational structure from a vertical hierarchy to a network model with increased horizontal connections, the introduction of remote forms of work and digital communication tools. It was found that after a critical period of staff turnover of 37.5% in the first half of 2022, the organization not only restored, but also exceeded the pre-crisis number of employees, while the number of volunteers increased in particular and a category of temporarily involved specialists appeared.

It was established that the personnel management system demonstrates an integral efficiency indicator of 3.7 points on a five-point scale with positive dynamics of labor productivity and growth in the volume of funds raised. The need to implement an adaptive personnel management model, a comprehensive program of psychological support for employees, digitalization of HR processes and a personnel risk management system is substantiated. Practical recommendations have been developed for the modernization of recruitment processes , transformation of the performance assessment system and creation of a knowledge management system with an economic justification of the return on investment at the level of 155%.

The bachelor's qualification work contains 50 pages of computer text, 4 tables, 2 figures, and a list of sources used with 22 names.

Keywords : personnel, management system, crisis phenomena, adaptation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ДО КРИЗОВИХ ЯВИЩ.....	5
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГО «ReSURS» ДО КРИЗОВИХ ЯВИЩ.....	18
2.1. Загальна характеристика організації.....	18
2.2. Методи адаптації системи управління персоналом ГО «ReSURS до кризових явищ.....	25
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АДАПТАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГО «ReSURS» В КРИЗОВИХ УМОВАХ.....	34
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48

Вступ

Актуальність теми дослідження. В умовах воєнного стану питання адаптації систем управління персоналом до кризових явищ набуває критичної важливості для забезпечення стабільності та виживання підприємств.

Кризові явища можуть негативно впливати на функціонування підприємств, але адаптивне управління стає важливим інструментом для забезпечення стабільності та успішної діяльності в умовах невизначеності [1, с. 117].

Військові дії створюють безпрецедентні виклики: підвищені безпекові ризики, порушення логістичних ланцюгів, психологічне навантаження на персонал та необхідність швидкого переходу на дистанційні форми роботи.

Здатність організацій адаптувати свої кадрові процеси до нових реалій стає визначальним фактором не лише їх конкурентоспроможності, але й виживання. Особливо актуальним це питання є для громадських організацій, які продовжують надавати критично важливі соціальні послуги в умовах кризи.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Теоретичні та практичні аспекти управління персоналом в умовах кризи досліджували вітчизняні науковці Л.В. Балабанова, О.В. Крушельницька, В.Г. Никифорова, А.Є. Спіцина, а також зарубіжні дослідники Т. Бауер, М. Армстронг, П. Друкер, Д. Ульріх. Проте специфіка адаптації систем управління персоналом саме до умов воєнного стану залишається недостатньо дослідженою, що зумовлює актуальність обраної теми.

Метою дипломної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо адаптації системи управління персоналом підприємства до кризових явищ, зокрема до умов воєнного стану. Для досягнення мети визначено такі **завдання**:

- дослідити теоретичні засади функціонування системи управління персоналом та систематизувати наукові підходи до адаптації в умовах кризи;
- охарактеризувати специфіку кризових явищ в умовах воєнного стану та їх вплив на систему управління персоналом;

- проаналізувати сучасний стан системи управління персоналом досліджуваного підприємства та здійснити діагностику проблем і викликів воєнного стану;

- розробити комплекс заходів щодо адаптації системи управління персоналом підприємства до кризових явищ та обґрунтувати їх економічну ефективність.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства в умовах кризи.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти адаптації системи управління персоналом підприємства до умов кризового стану.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи: абстрактно-логічний для теоретичного узагальнення, системно-структурний аналіз для вивчення структури системи управління персоналом, економіко-статистичний для аналізу показників діяльності, соціологічні методи для діагностики проблем управління персоналом, методи експертної оцінки для обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, статистичні дані, фінансова та кадрова звітність досліджуваної організації, результати власних досліджень автора.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження доповідалися на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Молодь – аграрній науці і виробництву», 22-23 квітня 2025 року у Білоцерківському національному аграрному університеті.

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 50 сторінки комп'ютерного тексту, включаючи 4 таблиці та 2 рисунки. Список використаної літератури містить 22 джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ДО КРИЗОВИХ ЯВИЩ

Система управління людськими ресурсами - це складна соціально-економічна категорія, яка відображає механізм взаємодії суб'єктів та об'єктів управлінських відносин у контексті діяльності працівників організації. Вона являє собою інтегровану сукупність взаємопов'язаних компонентів, спрямованих на ефективне забезпечення та раціональне використання людських ресурсів компанії.

В умовах сучасних економічних змін питання управління людськими ресурсами набуває особливої актуальності та привертає значну увагу наукової спільноти. Керівники сучасних бізнес-структур усвідомлюють, що людський капітал є ключовим фактором забезпечення конкурентних переваг організації та досягнення її стратегічних цілей у період постійних змін ринкового середовища.

Складність і системний характер процесів управління людськими ресурсами визначає їх фундаментальну роль у загальній парадигмі управління бізнесом, що зумовлює об'єктивну необхідність поглиблення теоретико-методологічних досліджень у цій науковій сфері з подальшим впровадженням отриманих результатів у практичну діяльність суб'єктів господарювання, організацій, підприємств тощо.

Незважаючи на чисельні наукові дослідження різних аспектів управління персоналом у системі управління підприємством, слід зазначити, що через складність і багатогранність цього питання теоретичні та методологічні питання розроблені недостатньо, і потребують подальших наукових доробок [2, с. 2].

Система управління людськими ресурсами об'єднує взаємопов'язані функції, що забезпечують створення, розвиток і використання людських ресурсів організації. Пріоритетними функціями є кадрове планування, підбір та найм персоналу, адаптація, оцінка, мотивація та стимулювання, розвиток та

навчання, управління кадровими потоками, соціальний розвиток та корпоративна культура, організація та безпека праці, охорона праці та промислова безпека.

У кризові періоди, особливо під час воєнного стану, забезпечення безпеки працівників, адаптація до нових умов та надання психологічної підтримки працівникам набувають першочергового значення.

Реалізація функції управління персоналом базується на системі принципів. У кризових ситуаціях особливого значення набувають принципи гнучкості, адаптивності, соціальної відповідальності та орієнтації на безпеку. Вони забезпечують здатність системи управління людськими ресурсами швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, мінімізувати негативні наслідки кризи для працівників та підтримувати стабільне функціонування підприємства в цілому.

До основних управлінських умінь відносять уміння прийняти правильне і вчасне рішення, поставити завдання, розподілити функції, проконтролювати виконання тощо [2, с. 64].

Методологічні підходи до управління людськими ресурсами потребують суттєвої трансформації під час кризових явищ, що вимагає чіткого визначення сутності та специфіки кризи як економічного явища.

У науковій літературі криза трактується як переломний момент у функціонуванні будь-якої системи, коли на неї впливають зовнішні або внутрішні чинники, що вимагають якісно нової реакції. У контексті управління персоналом криза спричиняє дисбаланс між вимогами зовнішнього середовища та наявними людськими ресурсами компанії. Криза може розглядатися як непередбачуваний інцидент, який створює загрозу для нормального функціонування системи чи організації. Це може включати в себе такі аспекти, як стрімкі зміни в економічному середовищі, надзвичайні природні події, політичні кризи або технологічні аварії. Важливо розуміти, що кризові ситуації є невід'ємною частиною сучасного управління, і вміння ефективно реагувати на них стає ключовим фактором успіху для будь-якої організації [1, с. 118].

Воєнний стан, як особлива форма кризи, характеризується специфічними особливостями, які безпосередньо впливають на систему управління персоналом. Серед них - підвищений рівень невизначеності та ризиків, порушення логістичних ланцюгів, обмеження на пересування працівників, зміни у правовому регулюванні трудових відносин, психологічне навантаження на колективи, необхідність забезпечення фізичної безпеки працівників, мобілізація частини робочої сили, проблеми з енергопостачанням та інфраструктурою.

Ці фактори вимагають розробки спеціальних механізмів адаптації системи управління персоналом до умов воєнного стану та пошуку інноваційних підходів до вирішення кадрових проблем.

Адаптація системи управління персоналом до умов кризи передбачає комплекс заходів з її реорганізації та оптимізації відповідно до нових умов роботи компанії. Це перегляд кадрової політики і стратегії, трансформація організаційної структури, впровадження гнучких форм зайнятості, розробка антикризових мотиваційних програм, перепрофілювання і навчання персоналу, посилення комунікаційних процесів, психологічна підтримка співробітників і забезпечення кадрової безпеки.

Ефективність адаптації системи управління персоналом до кризових явищ визначається швидкістю реагування на зміни, здатністю до інновацій, утриманням ключових працівників та підтриманням належного рівня продуктивності праці в умовах обмежених ресурсів.

Ефективна адаптація системи управління персоналом до кризових умов вимагає чіткого розуміння типології та особливостей різних типів криз. Класифікація кризових явищ дозволяє диференційовано підходити до управління персоналом залежно від характеру, масштабів та причин кризи.

Як зазначають Денисюк О. Г. та Дерев'янка О. Ю., що з метою пошуку ефективних шляхів подолання фінансових криз слід розглянути їх класифікацію на рівні підприємства за такими ознаками: масштаб прояву (загальна, локальна), структура відносин у соціально-економічній системі і диференціації проблематики (економічна, соціальна, організаційна,

психологічна, технологічна), характер виникнення (передбачувана, несподівана), фактор виникнення кризи (ендогенна, екзогенна), стадія життєвого циклу підприємства, на якій виникла криза (криза росту, стагнація, занепад), ступінь наслідків (легка, важка, катастрофічна), фаза розвитку (криза прибутковості, стратегічна криза, криза платоспроможності, банкрутство), рівень управлінського впливу на кризу (керована, некерована), локальна сфера прояву (криза збуту, виробнича криза, фінансова криза, криза менеджменту) [3, с. 81].

За сферою виникнення кризи поділяються на економічні, політичні, соціальні, організаційні, технологічні та вищі сили, які включають воєнний стан. Кожен тип кризи представляє систему управління персоналом з особливими проблемами.

Економічні кризи вимагають оптимізації чисельності персоналу і витрат на оплату праці, політичні - адаптації до змін законодавства, соціальні - трансформації корпоративної культури, а воєнний стан вимагає комплексних заходів, для забезпечення безпеки співробітників і підтримки кадрового потенціалу.

Залежно від кризового періоду вони поділяються на короткострокові, середньострокові і довгострокові. Воєнний стан може потрапити в будь-яку з цих категорій залежно від тривалості конфлікту.

За ступенем передбачуваності кризи класифікуються на передбачувані, які можна передбачити і підготувати, і непередбачувані, які відбуваються раптово і вимагають швидкого реагування. Військова агресія зазвичай відноситься до категорії непередбачуваних криз, що значно ускладнює процес коригування системи управління персоналом і вимагає розробки гнучких механізмів швидкого реагування.

Аналіз класифікації кризових явищ дозволяє визначити особливості їх впливу на функціонування компанії в цілому і на систему управління персоналом зокрема.

Криза, як складне багатовимірне явище, призводить до дисбалансу в організаційній системі підприємства і характеризується дестабілізацією

фінансово-економічних показників, розривом встановлених комунікаційних зв'язків, зниженням конкурентоспроможності, втратою ринкових позицій і порушенням стратегічної стабільності.

Також це проявляється у збитковості економічної діяльності, низькому запасі фінансової міцності, браку ліквідних обігових коштів, значній заборгованості перед бюджетом і кредиторами. Тож за сучасного стану вітчизняної економіки актуальне питання впровадження в діяльність українських підприємств на постійній основі кризового менеджменту, що дасть змогу сформувати ефективну підсистему управління підприємством у кризових ситуаціях [4, с. 41].

В умовах воєнного стану до традиційних наслідків кризи додаються такі специфічні фактори, як фізичне пошкодження виробничих потужностей, логістичні обмеження, різке скорочення споживчого попиту, валютні коливання, проблеми з енергопостачанням та втрата частини персоналу через мобілізацію або міграцію, що вимагає комплексного підходу до антикризового управління на всіх організаційних рівнях.

Більшість українських підприємств вимушені здійснювати антикризове управління шляхом оптимізації витрат, скорочення штатів, зміни у стратегії та тактиці діяльності та інші заходи [5, с. 76].

Забезпечення успішного ведення підприємницької діяльності в умовах кризи можливо за умови адаптування антикризового управління до обмежувальних заходів з боку держави [5, с. 76].

Воєнний стан слід розглядати як особливу форму кризи, що характеризується унікальним набором дестабілізуючих факторів і вимагає специфічних механізмів адаптації системи управління персоналом.

На відміну від інших видів криз, воєнний стан супроводжується безпрецедентним рівнем невизначеності, загрозами фізичній безпеці персоналу, правовими трансформаціями в регулюванні трудових відносин, масштабними міграційними процесами та мобілізацією працівників, критичним порушенням логістичних ланцюгів, обмеженням доступу до

енергетичних ресурсів, руйнуванням інфраструктури, кібератаками на корпоративні інформаційні системи та психологічною травматизацією персоналу.

Складний характер цих впливів вимагає радикальної трансформації системи управління персоналом з акцентом на забезпеченні безперервності

бізнес-процесів, географічній диверсифікації діяльності, впровадженні дистанційних форм роботи, переміщенні персоналу, психологічній підтримці співробітників та реконфігурації організаційної структури з урахуванням нових викликів безпеці.

Військові дії можуть призводити до серйозних втрат кадрів в підприємствах, які відчують не лише матеріальні втрати в результаті руйнувань та збройних конфліктів, але й втрати людського капіталу через травми, втрату працездатності або навіть смерть працівників. Це створює необхідність швидкої реакції управління персоналом на різноманітні виклики, пов'язані з перерозподілом обов'язків, психологічною підтримкою та забезпеченням безпеки працівника [6, с. 2].

Отже, в умовах воєнного стану ефективність систем управління персоналом забезпечується формуванням політики його збереження шляхом адаптації функцій планування, організації і нормування праці, організації своєчасної оплати праці, тайм-менеджменту, мотивування, контролювання та регулювання діяльності працівників, розроблення гнучких режимів праці й відпочинку, піклування про фізичне та ментальне здоров'я, підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату, у тому числі через спільну участь у волонтерських проектах, програмах адаптації та підтримки ветеранів і їх сімей, підтримки емпатії у соціально-трудопитх відносинах [7, с. 54].

Аналіз специфіки воєнного стану як особливого кризового явища зумовлює необхідність дослідження концептуальних основ адаптації системи управління персоналом до екстремальних умов функціонування підприємства. Теоретичне осмислення поняття адаптації системи управління персоналом потребує систематизації наукових підходів до його визначення, представлених у сучасній економічній літературі. Визначення понять зібрані у таблиці 1.1.

На основі аналізу наведених у таблиці визначень можна сформулювати комплексне трактування поняття адаптації системи управління персоналом в умовах кризових явищ як цілеспрямованого процесу структурно-функціональної трансформації кадрового менеджменту підприємства,

Таблиця 1.1

Визначення поняття «адаптація»

Автор	Визначення
Балабанова Л. В	Це двосторонній процес. З одного боку, за фактом, що людина приступила до роботи у новому підприємстві, стоїть її свідомий вибір, заснований на певній мотивації прийнятого рішення, і відповідальність за це рішення. З іншого боку, і підприємство приймає на себе певні зобов'язання, наймаючи працівника.
Лемещук Р.	Це складний процес ознайомлення нових працівників з умовами і правилами роботи на підприємстві, а також допомога щодо інтеграції нового колеги в колектив.
Т.О. Рибаківа, І.В. Амеліна	Адаптація персоналу розглядається в економічній літературі як процес пристосування працівників до змісту та умов трудової діяльності та до соціального середовища організації, що в кінцевому підсумку призводить до підвищення ефективності її функціонування.
Крушельницька О. В.	Процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовищ; взаємне пристосування працівника та умов організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці.
Никифорова В. Г.	Це взаємне пристосування людини і навколишнього середовища як предметно-речовинного, так і соціального. У її рамках відбувається детальне ознайомлення з колективом і новими обов'язками; засвоєння стереотипів поведінки; асиміляція - повне пристосування до середовища і, нарешті, ідентифікація - ототожнення особистих інтересів і цілей із загальними.
Національне агентство України з питань державної служби	Це взаємний процес ознайомлення, пристосування новопризначених державних службовців до змісту та умов службової діяльності у державному органі, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці, соціального середовища та корпоративної культури державного органу, а також процес удосконалення професійних знань, умінь і навичок та особистих якостей.

Продовження таблиці 1.1

Конотопцева Ю.	Процес входження людини в організацію та її пристосування до умов функціонування нової організації.
Ячменьова В.М.	Характеристика соціально-економічної системи, необхідна для визначення характеру та ступеню структурних змін на мезорівні.

Джерело: Складено автором на основі [8, с. 113], [9, с. 3], [10, с. 160]

спрямованого на забезпечення його відповідності новим вимогам зовнішнього та внутрішнього середовища, що характеризується високим рівнем невизначеності та ризику, з метою збереження кадрового потенціалу, підтримки безперервності бізнес-процесів та створення передумов для посткризового відновлення і розвитку організації.

В умовах воєнного стану адаптація системи управління персоналом набуває додаткових вимірів, пов'язаних із забезпеченням фізичної безпеки працівників, їх психологічної підтримки та формуванням гнучких організаційних структур, здатних функціонувати в умовах підвищеного ризику та обмежених ресурсів.

Складний характер адаптації системи управління персоналом в умовах воєнного стану вимагає створення відповідних механізмів та стратегій її реалізації, які забезпечать системний характер процесів адаптації.

Доцільно розглядати механізм адаптації системи управління персоналом як цілісний комплекс методів, інструментів, важелів та технологій, що забезпечують трансформацію кадрових процесів відповідно до нових умов функціонування підприємства.

В умовах воєнного стану найбільш актуальними є такі стратегії адаптації: стратегія мінімізації кадрових ризиків, спрямована на забезпечення безпеки персоналу та збереження ключових компетенцій; стратегія мобільності персоналу, яка включає оптимізацію розміщення персоналу з урахуванням викликів безпеки та логістичних обмежень; стратегія диверсифікації форм зайнятості, спрямована на впровадження форматів віддаленої роботи та гібридних форматів роботи; стратегія організаційної

гнучкості, яка забезпечує швидку реконфігурацію організаційної структури та робочих процесів відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Основними завданнями адаптивного управління, на нашу думку, є операційна перебудова кадрової політики відповідно до нових викликів навколишнього середовища та підтримка їхньої продуктивності в умовах підвищеної невизначеності та психологічного напруження.

Як зазначив Буняк, Н. М., завданнями адаптивного управління в умовах кризових явищ є [11, с. 59]:

- встановлення динамічної рівноваги між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства;
- підтримка внутрішньої стабільності системи управління в умовах активізації трансформаційних процесів у бізнес-середовищі;
- забезпечення адекватної реакції підприємства на дію зовнішніх чинників;
- розробка пропозицій щодо коригування планів у разі виявлення відхилень фактичних показників діяльності від запланованих;
- удосконалення системи менеджменту підприємства.

Комплексне впровадження принципів і функцій управління персоналом потребує обґрунтованої методологічної бази, що визначає концептуальні засади формування ефективної системи кадрового менеджменту.

Методи посідають особливе місце в управлінні, оскільки на їхній основі відбувається взаємне збагачення теорії і практики управління. За допомогою методів управління керівна система встановлює правила дій та поведінки, що є обов'язковими для всіх керованих об'єктів, які безпосередньо підпорядковуються цій системі, узгоджує, об'єднує, координує і регулює їхню діяльність у часі та просторі, забезпечує безперервний і ритмічний розвиток у певному напрямку, виходячи з поставлених завдань і цілей [12, с. 52].

У сучасній науці та практиці виділяють кілька ключових методологічних підходів до формування системи управління персоналом: системний, процесний, ситуаційний, стратегічний та компетентнісний.

Системний підхід сприймає управління персоналом як цілісну систему взаємопов'язаних елементів, що діють у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації.

Процесний підхід розуміє управління людськими ресурсами як безперервний ряд взаємопов'язаних управлінських функцій та рішень, спрямованих на досягнення кадрових цілей підприємства.

Ситуаційний підхід базується на визначенні найефективніших методів та інструментів управління персоналом залежно від конкретних умов та обставин функціонування підприємства. Це стає особливо важливим під час криз та воєнного стану, коли виникає потреба швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Стратегічний підхід передбачає узгодження кадрової політики зі стратегічними цілями розвитку підприємства та забезпечує довгострокову перспективу в управлінні людськими ресурсами. Компетентнісний підхід зосереджується на формуванні та розвитку ключових кадрових компетенцій як основи конкурентоспроможності підприємства.

У контексті адаптації до кризових явищ особливого значення набуває також інтегративний підхід, який передбачає поєднання елементів різних методологічних підходів відповідно до специфіки діяльності підприємства та характеру кризи. Він дозволяє забезпечити гнучкість та адаптивність системи управління персоналом, швидко реагувати на виклики воєнного стану, зберігаючи при цьому стратегічну спрямованість кадрової політики.

Важливим елементом інтегративного підходу є ризик-орієнтоване управління персоналом, яке включає виявлення та оцінку кадрових ризиків, розробку заходів щодо їх мінімізації та забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Закордонний досвід адаптації систем управління персоналом до кризових явищ демонструє різноманітність підходів залежно від специфіки кризи та національного контексту.

Пандемія COVID-19 створила надзвичайно складне середовище для управління людськими ресурсами, оскільки менеджери повинні швидко

вирушити у «невідоме», прагнучи допомогти своїм працівникам адаптуватися та впоратися з радикальними змінами, що відбуваються робочому та соціальному середовищі [13, с. 20].

Іноземні джерела зазначають, що управління глобальними кризами зазвичай складається з чотирьох ключових елементів: запобігання, підготовка, реагування та перегляд, коли фірми та суспільства починають оговтуватися від кризи [14, с. 3].

Під час світової фінансової кризи 2008-2009 років корпорації в США та Західній Європі активно зосереджувалися на моделях «розумного скорочення штатів», які включали не лише оптимізацію кількості працівників, а й реорганізацію робочих процесів для збереження основних компетенцій. Японські компанії натомість зосередилися на концепції «гнучої зайнятості», яка передбачала скорочення робочого часу замість звільнень та підтримку корпоративної лояльності в періоди економічної турбулентності.

Вітчизняний досвід управління персоналом у кризових умовах значно збагатився за останнє десятиліття через необхідність адаптації до військової агресії, пандемії COVID-19 та пов'язаних з ними економічних викликів. Українські підприємства продемонстрували високу адаптивність, впроваджуючи гібридні форми організації роботи, моделі дистанційної співпраці та інноваційні підходи до забезпечення безпеки персоналу.

Особливо цінним є досвід компаній, яким вдалося ефективно перемістити виробничі потужності та персонал із зони бойових дій, зберігаючи при цьому людські ресурси та виробничі потужності. На відміну від західної практики, українські підприємства були змушені розвивати специфічні кадрові компетенції, пов'язані з кризовим управлінням в умовах високої невизначеності та загроз безпеці.

Спільною рисою як закордонного, так і вітчизняного досвіду є зростання ролі цифрових технологій у кризовому управлінні персоналом, що дозволяє оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, зберігаючи комунікаційну єдність колективу та забезпечуючи безперервність

основних бізнес-процесів в умовах територіальної розпорошеності та обмежень прямої взаємодії.

Таким чином, система управління персоналом являє собою складну соціально-економічну категорію, яка відображає механізм взаємодії суб'єктів та об'єктів управлінських відносин у контексті ефективного забезпечення та раціонального використання людських ресурсів організації.

Визначено, що в умовах сучасних економічних змін управління персоналом набуває особливої актуальності як ключовий фактор забезпечення конкурентних переваг та досягнення стратегічних цілей організації.

Систематизовано основні функції управління персоналом, серед яких у кризові періоди першочергового значення набувають забезпечення безпеки працівників, адаптація до нових умов та надання психологічної підтримки.

Проведений аналіз сутності кризових явищ дозволив встановити, що криза являє собою переломний момент у функціонуванні системи, коли на неї впливають зовнішні або внутрішні чинники, що вимагають якісно нової реакції.

Воєнний стан як особлива форма кризи характеризується специфічними особливостями: безпрецедентним рівнем невизначеності та ризиків, порушенням логістичних ланцюгів, обмеженнями на пересування працівників, психологічним навантаженням на колективи та необхідністю забезпечення фізичної безпеки персоналу.

Розроблено класифікацію кризових явищ за різними ознаками, що дозволяє диференційовано підходити до управління персоналом залежно від характеру, масштабів та причин кризи.

На основі аналізу наукових джерел сформульовано комплексне трактування адаптації системи управління персоналом в умовах кризових явищ як цілеспрямованого процесу структурно-функціональної трансформації кадрового менеджменту, спрямованого на забезпечення відповідності новим вимогам зовнішнього та внутрішнього середовища з метою збереження кадрового потенціалу та підтримки безперервності бізнес-процесів.

Визначено, що ефективна адаптація передбачає комплекс заходів: перегляд кадрової політики, трансформацію організаційної структури, впровадження гнучких форм зайнятості, розробку антикризових мотиваційних програм та посилення комунікаційних процесів.

Аналіз закордонного та вітчизняного досвіду адаптації систем управління персоналом показав, що спільною рисою є зростання ролі цифрових технологій у кризовому управлінні, що дозволяє оперативно реагувати на зміни та забезпечувати безперервність основних бізнес-процесів в умовах територіальної розпорошеності персоналу.

РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГО «ReSURS» ДО КРИЗОВИХ ЯВИЩ

2.1. Загальна характеристика організації

Громадська організація «Результативний старт ультра активного розвитку суспільства» (ГО «ReSurs») була створена у 2019 році як добровільне об'єднання фізичних осіб. Організація об'єднує громадян на основі спільних інтересів своїх членів для захисту прав і свобод людини та громадянина, задоволення суспільних, економічних, соціальних, культурних, освітніх та інших інтересів.



Рис. 2.1. Логотип ГО «Результативний старт ультраактивного розвитку суспільства»

Джерело: за даними ГО «Результативний старт ультра активного розвитку суспільства»

Метою діяльності організації є сприяння розвитку суспільства та захисту прав, інтересів особистості шляхом впровадження інновацій в соціальній, освітній, науковій, культурній та економічній сферах життя.

ГО «ReSurs» надає правову допомогу громадянам з сімейних, трудових, земельних та соціальних питань. Щомісяця до офісу організації та через її онлайн-сервіси звертається понад 150 людей. Особлива увага приділяється розв'язанню проблем внутрішньо переміщених осіб та учасників війни.



Рис. 2.2. Емблема ГО «Результативний старт ультраактивного розвитку суспільства»

Джерело: за даними ГО «Результативний старт ультраактивного розвитку суспільства»

Органами управління Організацією є: Загальні Збори членів Організації, Правління Організації, Президент Організації, Віце-Президент.

1. **Загальні Збори** — вищий орган організації, який приймає рішення з будь-яких питань діяльності, включаючи ті, що належать до компетенції Правління. У Загальних Зборах беруть участь усі члени організації, кожен з яких має один голос.

2. **Правління** — складається не менш як з трьох осіб та очолюється Президентом організації. Структура Правління, його склад та адміністративні функції кожного члена затверджуються Загальними Зборами. Члени Правління підзвітні Загальним Зборам і несуть персональну відповідальність за діяльність організації.

3. **Президент** — здійснює оперативне управління справами, майном та коштами організації в межах, встановлених Статутом та Загальними Зборами. Президент призначається та звільняється Загальними Зборами терміном на два роки, є підзвітним Загальним Зборам і має право вносити на їх розгляд та розгляд Правління пропозиції з будь-якого аспекту діяльності організації.

4. **Віце-Президент** — входить до керівної структури організації та допомагає Президенту у виконанні адміністративних функцій.

Основна діяльність ГО «ReSurs» включає програми психологічної реабілітації, адаптації та розвитку для внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та молоді. Крім того, організація проводить культурні заходи, лекції, майстер-класи, екскурсії історичними та релігійними пам'ятками.

Організація активно співпрацює з місцевими громадами, залучає молодіжні ініціативи та волонтерський рух. За роки існування ГО «ReSurs» реалізувала понад 30 значимих проектів.

Наразі організація налічує 8 штатних працівників різних профілів — психологів, соціальних працівників, юристів, а також залучає понад 40 активних волонтерів.

Як неприбуткова організація, ГО «ReSurs» має певні особливості економічної діяльності. Основними джерелами фінансування організації є:

1. членські внески;
2. благодійні пожертви від фізичних та юридичних осіб;
3. гранти від державних установ, фондів та міжнародних організацій;
4. доходи від дозволеної статутом господарської діяльності.

За останні три роки структура фінансування організації зазнала суттєвих змін. Аналіз даних свідчить про зростання ролі благодійних пожертв у структурі фінансування, що пов'язано з активізацією громадської підтримки у воєнний час. Водночас спостерігається стабільно високий рівень грантового фінансування, що забезпечує фінансову стійкість організації.

Економічна діяльність організації має свої обмеження, пов'язані з її неприбутковим статусом: усі отримані кошти спрямовуються виключно на реалізацію статутних цілей та завдань; заборонено розподіляти прибутки між членами організації; фінансові ресурси використовуються для оплати праці працівників, покриття адміністративних витрат та фінансування заходів з популяризації діяльності.

Організація веде бухгалтерський облік, регулярно звітує про використання коштів перед донорами і грантодавцями та публікує річні фінансові звіти, що забезпечує прозорість її діяльності.

Ключові показники економічної ефективності організації за 2022-2024 роки:

- зростання загального бюджету на 34% у 2023 році порівняно з 2022 роком;
- збільшення кількості реалізованих проєктів з 15 до 22;
- підвищення середнього розміру гранту на 28%;
- зниження адміністративних витрат з 22% до 18% від загального бюджету.

Управління персоналом є однією з головних функцій будь-якого підприємства, пов'язане з використанням можливостей працівників багаторазово підвищити його ефективність [15, с. 58].

До початку кризових явищ система управління персоналом у ГО «ReSurs» ґрунтувалася на демократичних принципах, прозорості, підзвітності та активному залученні членів організації до процесів прийняття рішень.

Управління людськими ресурсами здійснювалося із врахуванням специфіки громадського сектору та було спрямоване на формування команди однодумців, здатних ефективно реалізовувати місію організації.

Підбір та відбір персоналу проводився на конкурсній основі з акцентом на професійні навички, досвід роботи у відповідній сфері та відданість місії організації. При цьому перевага надавалася кандидатам, які поділяли цінності організації та мали мотивацію працювати у громадському секторі.

Процедура відбору персоналу передбачала комплексний підхід, що включав декілька послідовних етапів. Спочатку здійснювався детальний аналіз резюме та супровідних листів кандидатів, після чого проводилася співбесіда з безпосереднім керівником майбутнього працівника. Наступним етапом було інтерв'ю з керівництвом організації для оцінки відповідності кандидата корпоративним цінностям та стратегічним цілям.

Обов'язковою частиною процесу була перевірка рекомендацій від

попередніх місць роботи або навчання. За необхідності, особливо для специфічних технічних посад, кандидатам пропонувалося виконати тестове завдання для практичної демонстрації професійних навичок.

Для новоприйнятих працівників організовувалися вступні тренінги, де вони знайомилися з місією, цілями та напрямками діяльності організації, а також функціонувала система наставництва, коли більш досвідчені працівники допомагали новачкам освоїтися на робочому місці.

Програма адаптації тривалістю 2 тижні включала:

1. ознайомлення з історією та цінностями організації;
2. вивчення внутрішніх регламентів та процедур;
3. знайомство з колективом та організаційною культурою;
4. призначення наставника з числа досвідчених працівників;
5. постановка початкових завдань з поступовим збільшенням складності.

Керівництво ГО «ReSurs» значну увагу приділяло розвитку персоналу, регулярно проводячи внутрішні тренінги та семінари для підвищення кваліфікації працівників, а також підтримуючи їхнє навчання на зовнішніх освітніх заходах. При цьому застосовувався індивідуальний підхід до планування професійного розвитку кожного працівника, враховуючи його потреби, інтереси та кар'єрні прагнення.

Система професійного розвитку ґрунтувалася на комплексному підході, що передбачало розробку щорічних планів навчання для кожного працівника з урахуванням його функціональних обов'язків та перспектив кар'єрного зростання.

Важливою складовою було забезпечення участі співробітників у зовнішніх конференціях та семінарах, що дозволяло поглиблювати професійні знання та розширювати мережу професійних контактів. Водночас організація активно проводила внутрішні тренінги та майстер-класи, спрямовані на розвиток як загальних, так і специфічних компетенцій.

Особливе значення надавалося організації обміну досвідом з іншими громадськими організаціями, що сприяло впровадженню найкращих практик у

діяльність ГО «ReSurs». Крім того, керівництво активно підтримувало ініціативи працівників щодо здобуття додаткової освіти.

Система мотивації та винагороди в організації поєднувала матеріальні стимули, такі як конкурентна заробітна плата та премії за успішну реалізацію проектів, з нематеріальними - визнанням досягнень, можливостями для професійного зростання та гнучким графіком роботи, що дозволяло підтримувати високий рівень залученості та лояльності персоналу.

Матеріальна складова мотиваційної системи базувалася на справедливій базовій заробітній платі, що встановлювалася відповідно до посадових окладів та враховувала складність виконуваних функцій. Важливим елементом стимулювання були премії за успішну реалізацію проектів, організація також передбачала доплати за понаднормову роботу, особливо актуальні під час реалізації термінових проектів.

Нематеріальна мотивація відігравала не менш важливу роль у забезпеченні високого рівня залученості персоналу. Публічне визнання досягнень працівників на загальних зборах сприяло формуванню позитивної корпоративної культури та підвищенню самооцінки співробітників.

Організація забезпечувала реальні можливості кар'єрного зростання через прозору систему просування по службі та розширення функціональних обов'язків. Гнучкий графік роботи дозволяв працівникам краще балансувати професійні та особисті потреби, а додаткові вихідні дні за особливі досягнення слугували додатковим стимулом до високих результатів.

Особливо цінним для співробітників була можливість участі у прийнятті стратегічних рішень, що підкреслювало їхню важливість для організації та сприяло формуванню відчуття причетності до спільної справи.

Оцінка результативності роботи здійснювалася на основі ключових показників ефективності, які були прозорими та зрозумілими для всіх працівників.

Система оцінювання включала:

1. щоквартальні індивідуальні зустрічі з керівником;
2. річну атестацію з комплексною оцінкою результатів;

3. peer-to-peer оцінювання від колег;
4. самооцінку власної діяльності;
5. 360-градусну оцінку для керівних посад.

Регулярно проводилися зустрічі для забезпечення двостороннього зворотного зв'язку між керівництвом та персоналом, що сприяло вчасному виявленню та вирішенню потенційних проблем, а також удосконаленню робочих процесів.

Корпоративна культура організації базувалася на цінностях співпраці, взаємоповаги, прозорості та соціальної відповідальності. Керівництво підтримувало відкриту комунікацію та заохочувало ініціативність працівників, створюючи атмосферу довіри та підтримки.

Важливою особливістю управління персоналом у ГО «ReSurs» було активне залучення волонтерів до діяльності організації, особливо для реалізації окремих проектів та заходів.

Для волонтерів розроблялися спеціальні програми, які включали необхідне навчання, постійний супровід та різноманітні форми визнання їхнього внеску в досягнення цілей організації. Це дозволяло не лише розширювати діяльність за рахунок додаткових людських ресурсів, але й формувати спільноту активних громадян, залучених до вирішення соціальних проблем.

У ГО «ReSurs» особлива увага приділялася формуванню командного духу та створенню сприятливої робочої атмосфери, де кожен співробітник відчував себе важливою частиною колективу та мав можливість реалізувати свій потенціал.

Така система управління персоналом до початку кризових явищ забезпечувала високий рівень залученості працівників, їхню відданість місії організації та ефективну реалізацію соціально значущих проектів.

2.2. Методи адаптації системи управління персоналом ГО «ReSURS до кризових явищ

Військова агресія та введення воєнного стану на території України стали безпрецедентним викликом для функціонування всіх організаційних структур, включаючи громадські організації.

В умовах війни менеджмент піддається трансформації, оскільки воєнні конфлікти створюють унікальні виклики та обмеження для управлінських процесів [16, с. 1].

ГО «Результативний старт ультраактивного розвитку суспільства» зіткнулася з необхідністю термінової трансформації системи управління персоналом у відповідь на кризові явища, спричинені військовими діями.

Першочерговим завданням керівництва організації стало забезпечення безпеки співробітників, що призвело до впровадження нових форматів роботи з акцентом на віддаленому виконанні обов'язків.

Протягом перших місяців воєнного стану було розроблено ряд нових положень, інструкцій та правил, спрямованих на регламентацію діяльності персоналу в кризових умовах.

Відбулася суттєва трансформація організаційної структури, яка набула більш гнучкого та адаптивного характеру. Проведені інтерв'ю з керівництвом організації свідчать про перехід від вертикальної ієрархії до мережевої структури з посиленням горизонтальних зв'язків та розширенням повноважень середньої ланки управління.

Такий підхід дозволив підвищити швидкість прийняття рішень та забезпечити можливість автономного функціонування окремих підрозділів у випадку порушення комунікаційних зв'язків.

Значних змін зазнали методи комунікації та координації діяльності співробітників. Організація запровадила захищені месенджери, систему управління проєктами та регулярні онлайн-наради.

Аналіз внутрішніх опитувань співробітників демонструє, що новий формат комунікації сприймається переважно позитивно, хоча 73%

респондентів відзначили покращення доступності інформації, проте 45% вказали на складнощі з неформальним спілкуванням.

Суттєвих трансформацій зазнала система мотивації персоналу. В умовах воєнного стану керівництво розробило нові підходи до стимулювання працівників, які враховують психоемоційне напруження та зміни в особистих пріоритетах.

Спостерігається зростання ролі нематеріальних факторів мотивації, таких як визнання досягнень, підтримка професійного розвитку та забезпечення психологічного комфорту.

Особливої актуальності набула реалізація програм психологічної підтримки співробітників. Керівництво організувало регулярні сесії з психологом, тренінги з управління стресом та індивідуальні консультації.

За результатами психологічного тестування, рівень стресу серед працівників знизився на 23% після впровадження комплексної програми підтримки.

Значних трансформацій зазнали процеси планування роботи та розподілу завдань. Замість довгострокового планування було впроваджено адаптивне планування з коротшими циклами та більшою гнучкістю щодо строків та результатів.

Важливим аспектом стала зміна підходів до оцінки ефективності роботи співробітників з переходом від кількісних до якісних показників оцінювання.

Військова агресія та введення воєнного стану спричинили значні зміни в кадровому складі ГО «ReSurs». На початку 2022 року в організації працювало 8 штатних співробітників та близько 40 волонтерів. Протягом перших місяців воєнного стану організація зіткнулася з вимушеним скороченням персоналу через релокацію співробітників за кордон.

Динаміка змін чисельності персоналу організації представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Динаміка змін чисельності персоналу ГО «ReSurs» у 2022-2023 рр.

Категорія персоналу	Січень 2022	Червень 2022	Грудень 2022	Червень 2023	Грудень 2023
Штатні працівники	8	5	6	7	8
Волонтери	40	25	32	45	58
Тимчасово залучені фахівці	0	3	5	4	6

Джерело: складено і розраховано автором за даними звітності організації.

Організація пережила період значного скорочення персоналу в першій половині 2022 року, однак згодом не лише відновила, але й перевищила докризову чисельність працівників. Особливо помітним є зростання кількості волонтерів, що відображає загальну тенденцію підвищення громадянської активності в умовах воєнного стану.

З'явилася нова категорія персоналу — тимчасово залучені фахівці, які виконують специфічні завдання, пов'язані з реагуванням на кризові явища: кризові психологи, спеціалісти з безпеки, ІТ-консультанти, експерти з грантрайтингу, перекладачі та юристи з питань військового права.

В умовах масової міграції населення, внутрішнього переміщення, евакуації підприємств у відносно безпечні регіони питання збереження персоналу є основним [17, с. 58].

Коефіцієнт плинності у першому півріччі 2022 року досяг 37,5%, що значно перевищує рекомендовані показники для громадських організацій. Однак у другому півріччі 2022 року цей показник знизився до 16,5%, а у 2023 році не перевищував 14%.

Найбільш поширеними причинами звільнень стали: релокація за кордон (42%), емоційне вигорання (18%) та зміна професійних пріоритетів (13%). Переважна більшість звільнень припала на перші місяці воєнного стану.

Організація функціонує як розподілена структура з працівниками у різних регіонах України та за кордоном, що вимагало суттєвих змін у підходах до організації роботи та комунікації. Спостерігається тенденція до залучення фахівців з досвідом роботи в кризових ситуаціях.

Функціонування ГО «ReSurs» в умовах воєнного стану супроводжується виникненням комплексу специфічних проблем у сфері управління персоналом.

Ефективне управління персоналом в умовах кризової ситуації залежить від успішного подолання інформаційних, психологічних бар'єрів та бар'єрів влади [18].

Першою і найбільш гострою проблемою стало забезпечення фізичної та психологічної безпеки співробітників. В умовах регулярних повітряних тривог та загроз ракетних ударів значно ускладнюється робота офлайн-офісу.

Постійна тривога, стрес, короткострокові плани, часта зміна розпорядку дня через обстріли створювали додаткові виклики [19].

Другою проблемою стала організація ефективної комунікації в умовах географічної розпорошеності команди. 68% респондентів зазначають складнощі з підтримкою зв'язку з колегами, 42% вказують на зниження ефективності командної роботи.

Третьою проблемою є забезпечення балансу між роботою та особистим життям. Працівники відзначають розмивання меж між робочим та особистим часом, збільшення навантаження та складнощі з організацією робочого простору вдома.

Четвертою проблемою стало забезпечення стабільного фінансування для підтримки належного рівня оплати праці. Скорочення деяких донорських програм призвело до тимчасового зниження заробітних плат на 10-15%.

П'ятою проблемою є забезпечення достатнього рівня мотивації персоналу. 72% співробітників мають підвищений рівень тривожності, 47% — ознаки емоційного вигорання, 28% — зниження задоволеності роботою.

Шостою проблемою стала адаптація системи оцінки ефективності роботи до нових реалій. Традиційні кількісні показники виявилися недостатньо релевантними.

Сьомою проблемою є забезпечення безперервності розвитку персоналу. 64% співробітників відзначають брак можливостей для професійного зростання.

Функціонування системи управління персоналом в умовах кризових явищ вимагає використання специфічних методик оцінки ефективності.

Кадрові заходи – дії, створені задля досягнення відповідності персоналу завданням роботи організації, які проводяться з урахуванням конкретних завдань етапу розвитку організації [20, с. 49].

Методологічною основою оцінки обрано збалансований підхід, що інтегрує кількісні та якісні показники. Кризові умови зумовлюють необхідність включення додаткових критеріїв, пов'язаних із безпекою персоналу, психологічною стійкістю, адаптивністю та мобільністю кадрового потенціалу.

Методика базується на п'яти ключових блоках показників: економічна ефективність (продуктивність праці, використання робочого часу); соціальна ефективність (задоволеність персоналу, залученість у прийняття рішень); організаційна ефективність (швидкість прийняття рішень, гнучкість структури); адаптаційна ефективність (здатність пристосуватися до воєнного стану); проєктна ефективність (результативність реалізації проєктів).

Для збору даних використовувалися аналіз документації, структуровані інтерв'ю, анкетування працівників, експертні оцінки, спостереження та SWOT-аналіз. Важливим елементом є бенчмаркінг з аналогічними організаціями.

Інтегральний показник ефективності розраховується як середньозважене значення оцінок за п'ятибальною шкалою. За результатами оцінювання показник становить 3,7 бали, що свідчить про достатній рівень ефективності з резервами для вдосконалення.

Продуктивність праці є одним з ключових індикаторів ефективності системи управління персоналом. В умовах кризових явищ особливого значення набуває здатність організації забезпечити оптимальний рівень продуктивності праці, незважаючи на об'єктивні обмеження та виклики.

Для ГО «ReSurs» оцінка продуктивності праці має специфіку, зумовлену неприбутковою природою діяльності та орієнтацією на досягнення соціального ефекту. Для аналізу використовувалися як традиційні показники, так і специфічні індикатори, які відображають результативність діяльності в

контексті реалізації статутних цілей організації. Дані представлені в таблиці 2.2.

Аналіз даних свідчить про позитивну динаміку показників продуктивності праці протягом досліджуваного періоду. Кількість реалізованих проєктів на одного працівника зросла з 1,8 у 2022 році до 2,2 у 2023 році (22,2%). Особливо значущим є зростання середнього обсягу залучених коштів на одного працівника з 278,4 тис. грн до 342,1 тис. грн (22,9%), що свідчить про підвищення ефективності фандрейзингової діяльності.

Кількість бенефіціарів на одного працівника зросла з 42 до 51 особи (21,4%), що демонструє підвищення соціального впливу організації. Середній час виконання типових операцій скоротився з 4,2 до 3,4 годин (-19%), а коефіцієнт використання робочого часу зріс з 0,74 до 0,85.

Таблиця 2.2.

**Динаміка показників продуктивності праці
ГО «ReSurs» за 2022-2024 рр.**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р. (I квартал)
Кількість реалізованих проєктів на одного штатного працівника	1,8	2,2	0,7
Середній обсяг залучених коштів на одного працівника, тис. грн	278,4	342,1	118,5
Кількість бенефіціарів на одного працівника	42	51	18
Кількість проведених заходів на одного працівника	6,1	7,8	2,5
Середній час виконання типових операцій, годин	4,2	3,4	3,1
Коефіцієнт використання робочого часу	0,74	0,82	0,85

Джерело: складено і розраховано за даними звітності організації

Ключовими чинниками зростання продуктивності стали: впровадження гнучких форм організації праці, оптимізація організаційної структури, впровадження цифрових інструментів, розвиток компетенцій персоналу та вдосконалення системи мотивації.

Соціально-психологічний клімат колективу є важливим індикатором ефективності системи управління персоналом, особливо в умовах кризових явищ, коли психоемоційне навантаження на працівників значно зростає.

Для оцінки соціально-психологічного клімату в колективі ГО «ReSurs» було проведено комплексне дослідження, яке представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

**Результати оцінки соціально-психологічного клімату в колективі
ГО «ReSurs»**

Критерій оцінки	Середній бал (за 5- бальною шкалою)	Коефіцієнт варіації, %
Рівень задоволеності роботою	4,1	18,2
Якість міжособистісних відносин	4,3	15,6
Рівень довіри до керівництва	4,2	16,8
Ефективність внутрішніх комунікацій	3,7	24,5
Згуртованість колективу	4,4	14,3
Можливості для самореалізації	4,0	19,5
Рівень стресу та емоційного вигорання	3,2	28,7
Баланс роботи та особистого життя	3,4	26,2
Ідентифікація з цінностями організації	4,5	13,1

Джерело: складено автором на основі дослідження

Примітка: за цими критеріями нижчий бал означає кращий результат

Дослідження включало анкетування працівників та волонтерів, індивідуальні інтерв'ю, групові дискусії та спостереження за взаємодією членів колективу.

Аналіз даних свідчить про загалом позитивний соціально-психологічний клімат у колективі ГО «ReSurs». Високі оцінки отримали ідентифікація з цінностями організації (4,5 бали), згуртованість колективу (4,4 бали) та якість міжособистісних відносин (4,3 бали). Це свідчить про сформованість сильної корпоративної культури та наявність міцних соціальних зв'язків між членами колективу.

Водночас, дослідження виявило проблемні аспекти: підвищений рівень стресу та емоційного вигорання (3,2 бали), недостатній баланс роботи та особистого життя (3,4 бали) та не повністю оптимальний рівень внутрішніх комунікацій (3,7 бали).

Ключовими факторами, що впливають на формування соціально-психологічного клімату в умовах воєнного стану, є: спільність цінностей та відданість місії організації, демократичний стиль керівництва, взаємопідтримка як елемент корпоративної культури, психологічна підтримка працівників, гнучкість в організації роботи, визнання досягнень та прозорість інформації.

Результати дослідження свідчать про загалом успішну адаптацію колективу до умов воєнного стану, проте вказують на необхідність розробки додаткових заходів щодо запобігання емоційному вигоранню, оптимізації внутрішніх комунікацій та забезпечення балансу між професійним та особистим життям працівників.

Отже, проведений аналіз системи управління персоналом ГО «Результативний старт ультраактивного розвитку суспільства» в умовах воєнного стану дозволив виявити комплекс трансформацій, що відбулися під впливом кризових явищ.

Встановлено, що організація продемонструвала значну адаптивність, здійснивши перехід від вертикальної ієрархічної структури до мережевої з посиленням горизонтальних зв'язків та розширенням повноважень середньої ланки управління.

Ключовими змінами стали впровадження дистанційних форм роботи, використання захищених месенджерів та систем управління проєктами, а

також розробка нових підходів до мотивації персоналу з акцентом на психологічній підтримці.

Аналіз кадрових змін показав, що організація пережила критичний період скорочення персоналу в першій половині 2022 року з коефіцієнтом плинності 37,5%, однак згодом не лише відновила, але й перевищила докризову чисельність працівників. Особливо помітним є зростання кількості волонтерів з 40 до 58 осіб та поява нової категорії тимчасово залучених фахівців, що відображає адаптацію до нових викликів воєнного стану.

Діагностика проблем управління персоналом виявила сім ключових напрямів, що потребують удосконалення: забезпечення фізичної та психологічної безпеки співробітників, організація ефективної комунікації в умовах географічної розпорошеності, підтримка балансу між роботою та особистим життям, стабільне фінансування, підтримка мотивації в стресових умовах, адаптація системи оцінки ефективності та забезпечення безперервності розвитку персоналу.

Оцінка ефективності системи управління персоналом продемонструвала інтегральний показник 3,7 бали за п'ятибальною шкалою, що свідчить про достатній рівень функціонування з резервами для вдосконалення.

Позитивна динаміка спостерігається у зростанні продуктивності праці, збільшенні кількості реалізованих проєктів на одного працівника з 1,8 до 2,2 та підвищенні середнього обсягу залучених коштів на 22,9%.

Водночас дослідження соціально-психологічного клімату виявило проблемні аспекти, зокрема підвищений рівень стресу (3,2 бали) та недостатній баланс роботи й особистого життя (3,4 бали), що вимагає розробки спеціальних заходів підтримки персоналу.

На основі узагальнення основних теоретичних підходів обґрунтовано точку зору щодо важливості посилення адаптації персоналу до нових умов діяльності, розробки низки мотиваційних заходів з метою утримання професійних кадрів та недопущення їх масового відтоку [21, с. 3].

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АДАПТАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГО «ReSurs» В КРИЗОВИХ УМОВАХ

На основі проведеного аналізу системи управління персоналом ГО «ReSurs» в умовах воєнного стану визначено потребу в розробці комплексної стратегії розвитку кадрового менеджменту, що враховуватиме специфіку функціонування організації в кризових умовах та забезпечуватиме її довгострокову стійкість і розвиток.

Стратегічним пріоритетом розвитку системи управління персоналом ГО «ReSurs» є формування адаптивної моделі, що базується на принципах гнучкості, швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища та збереження кадрового потенціалу організації. Адаптивна модель управління персоналом передбачає створення багаторівневої системи реагування на кризові ситуації, що включає оперативний, тактичний та стратегічний рівні управління.

На оперативному рівні адаптивна модель забезпечує швидке реагування на безпосередні загрози безпеці персоналу, включаючи розробку протоколів евакуації, систем раннього попередження та процедур переходу на дистанційний режим роботи.

Тактичний рівень передбачає середньострокову адаптацію кадрових процесів до змінених умов функціонування, включаючи перерозподіл функціональних обов'язків, оптимізацію організаційної структури та впровадження нових форм мотивації персоналу.

Стратегічний рівень охоплює довгострокові трансформації системи управління персоналом, спрямовані на забезпечення стійкості організації до майбутніх викликів та створення конкурентних переваг у посткризовий період.

Ключовим елементом адаптивної моделі є впровадження механізмів безперервного моніторингу зовнішнього середовища та оцінки впливу змін на кадрові процеси. Це передбачає створення системи ключових індикаторів

ризик, що дозволяють заздалегідь виявляти потенційні загрози та ініціювати відповідні адаптаційні заходи. Важливою складовою є також розробка сценарних планів розвитку подій та відповідних стратегій управління персоналом для кожного сценарію.

Другим стратегічним напрямом є комплексна цифровізація HR-процесів та розвиток цифрових компетенцій персоналу. Аналіз показав, що впровадження цифрових технологій стало критично важливим фактором успішної адаптації організації до умов воєнного стану. Проте існуючий рівень цифровізації потребує суттєвого вдосконалення для забезпечення повноцінного функціонування розподіленої команди.

Стратегія цифровізації управління персоналом передбачає впровадження інтегрованої HR-платформи, що об'єднає всі ключові кадрові процеси в єдиному цифровому просторі. Така платформа має включати модулі рекрутингу та відбору персоналу, адаптації нових співробітників, управління продуктивністю, навчання та розвитку, компенсацій та винагород, внутрішніх комунікацій та аналітики. Особливу увагу слід приділити забезпеченню високого рівня кібербезпеки та конфіденційності персональних даних співробітників.

Розвиток цифрових компетенцій персоналу є не менш важливим аспектом цифрової трансформації. Це передбачає створення комплексної програми навчання, що включає базові цифрові навички, специфічні компетенції для роботи з новими технологіями та знання з кібербезпеки.

Програма навчання має бути диференційованою відповідно до рівня підготовки та функціональних обов'язків співробітників, а також передбачати регулярне оновлення знань відповідно до розвитку технологій.

Третім стратегічним напрямом є формування комплексної системи управління кадровими ризиками, що забезпечить системний підхід до виявлення, оцінки та мінімізації потенційних загроз для кадрового потенціалу організації. Дослідження показало, що в умовах воєнного стану організація стикається з принципово новими типами ризиків, які потребують спеціалізованих підходів до управління.

Система управління кадровими ризиками має включати кілька ключових компонентів. По-перше, це система ідентифікації ризиків, що передбачає регулярний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища для виявлення потенційних загроз кадровій безпеці. До основних категорій ризиків належать безпекові ризики, пов'язані з фізичною загрозою для персоналу, операційні ризики, що стосуються порушення безперервності кадрових процесів, психологічні ризики, включаючи емоційне вигорання та травматизацію персоналу, а також репутаційні ризики, пов'язані з втратою довіри з боку стейкхолдерів.

По-друге, система оцінки ризиків передбачає використання кількісних та якісних методів для визначення ймовірності настання ризикових подій та їх потенційного впливу на організацію. Це дозволяє пріоритизувати ризики та оптимально розподіляти ресурси для їх управління.

По-третє, система включає розробку та впровадження заходів з мінімізації ризиків, що можуть включати превентивні заходи, направлені на зниження ймовірності настання ризикових подій, та реактивні заходи для мінімізації їх наслідків.

Важливою складовою системи управління ризиками є створення резервних механізмів забезпечення безперервності кадрових процесів. Це передбачає формування резерву ключових компетенцій, розробку планів швидкого заміщення критично важливих посад, створення децентралізованих центрів прийняття рішень та забезпечення дублювання критично важливих інформаційних ресурсів.

Четвертим стратегічним напрямом є формування мережі стратегічних партнерств з іншими організаціями для взаємної підтримки в сфері управління персоналом. В умовах воєнного стану окремі організації часто не мають достатніх ресурсів для ефективного вирішення всіх кадрових проблем, що робить міжорганізаційну співпрацю критично важливою.

Стратегічне партнерство може включати обмін кращими практиками управління персоналом в кризових умовах, спільне використання ресурсів для навчання та розвитку персоналу, взаємну підтримку в процесах рекрутингу та

тимчасового перерозподілу кадрів, а також спільну розробку та впровадження інноваційних HR-рішень.

Особливе значення має партнерство з освітніми установами для забезпечення безперервного професійного розвитку персоналу та з спеціалізованими організаціями для надання психологічної підтримки співробітникам.

Аналіз соціально-психологічного клімату в ГО «ReSurs» виявив необхідність суттєвого вдосконалення системи мотивації персоналу з урахуванням специфічних викликів воєнного стану.

Традиційні підходи до мотивації виявилися недостатньо ефективними в умовах підвищеного стресу, невизначеності та зміни життєвих пріоритетів співробітників.

Пріоритетним напрямом удосконалення системи мотивації є створення комплексної програми психологічної підтримки персоналу, що враховує специфічні потреби працівників в умовах воєнного стану.

Дослідження показало, що 72% співробітників організації мають підвищений рівень тривожності, а 47% демонструють ознаки емоційного вигорання, що критично впливає на їх продуктивність та лояльність.

Програма психологічної підтримки має включати кілька взаємопов'язаних компонентів. Індивідуальна психологічна підтримка передбачає надання персональних консультацій кожному співробітнику за потребою, з особливим фокусом на тих, хто безпосередньо постраждав від військових дій або має травматичний досвід. Групова психологічна підтримка включає регулярні сесії для всього колективу, спрямовані на зміцнення командного духу, розвиток навичок взаємопідтримки та формування стратегій подолання стресу.

Профілактичний компонент програми передбачає впровадження системи раннього виявлення ознак психологічного неблагополуччя через регулярні опитування та спостереження, а також організацію навчальних заходів з розвитку стресостійкості та емоційного інтелекту.

Реабілітаційний компонент спрямований на відновлення психологічного стану співробітників після травматичних подій та включає спеціалізовані програми відновлення, медитативні практики та фізичну активність.

Особливу увагу слід приділити створенню безпечного психологічного середовища, де співробітники можуть відкрито обговорювати свої переживання без побоювання негативних наслідків для кар'єри. Це передбачає навчання керівників основам психологічної підтримки підлеглих, створення системи конфіденційного звернення за допомогою та формування культури взаємопідтримки в колективі.

Другим напрямом удосконалення є комплексна трансформація системи мотивації з урахуванням змінених потреб та пріоритетів співробітників в умовах воєнного стану.

Використання різних форм стимулювання й мотивації праці дозволить керівництву підприємства згуртувати колектив, підвищити професійну підготовку персоналу та забезпечити можливість для розвитку підприємства [22].

Дослідження показало, що традиційні матеріальні стимули, хоча й залишаються важливими, втрачають свою ефективність на тлі екзистенційних викликів та потреби в безпеці та стабільності.

Модернізація системи матеріальної мотивації передбачає впровадження гнучкої структури компенсацій, що враховує індивідуальні обставини кожного співробітника. Це включає додаткові виплати за роботу в особливо складних умовах, компенсацію витрат на облаштування домашнього робочого місця, підтримку сімей співробітників та створення резервного фонду для надання фінансової допомоги в надзвичайних ситуаціях. Важливим елементом є також забезпечення стабільності заробітної плати навіть в умовах фінансових труднощів організації.

Система нематеріальної мотивації потребує більш радикальної трансформації з акцентом на забезпеченні відчуття сенсу та значущості роботи. Це передбачає посилення зв'язку між індивідуальними завданнями співробітників та місією організації, регулярне інформування про досягнуті

результати та їх суспільний вплив, створення можливостей для участі в значущих соціальних проектах. Особливе значення має визнання та відзначення не лише професійних досягнень, але й особистого мужності та відданості співробітників в складних умовах.

Важливим нововведенням є впровадження системи гнучких винагород, що дозволяє співробітникам самостійно обирати найбільш актуальні для них форми стимулювання. Це може включати додаткові дні відпочинку, можливості для професійного розвитку, гнучкий графік роботи, допомогу в релокації або інші види підтримки відповідно до індивідуальних потреб.

Третім напрямом є розробка комплексних програм підтримки балансу між роботою та особистим життям, що стало особливо актуальним в умовах дистанційної роботи та підвищеного стресу. Дослідження показало, що 63% співробітників відзначають розмивання меж між робочим та особистим часом, що негативно впливає на їх загальне благополуччя.

Програма підтримки балансу включає розробку чітких стандартів дистанційної роботи, що визначають робочі години, процедури комунікації та право на відключення від роботи. Співробітники мають навчитись ефективним методам самоорганізації та тайм-менеджменту в домашніх умовах, а також забезпечити себе необхідними технічними засобами та обладнанням.

Особливу увагу слід приділити підтримці співробітників з дітьми, які стикаються з додатковими викликами через дистанційне навчання та обмежені можливості для дитячого догляду. Це може включати гнучкий графік роботи, додаткові перерви для догляду за дітьми, організацію спільних онлайн-заходів для дітей співробітників та створення системи взаємопідтримки між батьками в колективі.

Програма також передбачає організацію віртуальних заходів для підтримки командного духу та неформального спілкування, включаючи онлайн-кавові перерви, віртуальні святкування та спільні хобі-групи. Це допомагає компенсувати відсутність особистого спілкування та зберегти соціальні зв'язки в колективі.

Четвертим напрямом є вдосконалення системи професійного розвитку та кар'єрного планування з урахуванням нових викликів та можливостей, що виникли в умовах воєнного стану. Дослідження показало, що 64% співробітників відзначають недостатні можливості для професійного зростання, що знижує їх мотивацію та залученість.

Нова система професійного розвитку має базуватися на принципах індивідуалізації та адаптивності, враховуючи як потреби організації, так і особисті прагнення співробітників. Це передбачає розробку індивідуальних планів розвитку для кожного співробітника, що включають як формальне навчання, так і практичний досвід через участь в нових проектах та ініціативах.

Особливе значення має розвиток цифрових навичок та компетенцій кризового управління, які стали критично важливими в нових умовах. Програма навчання має включати онлайн-курси, вебінари, менторські програми та обмін досвідом з іншими організаціями. Важливим елементом є також створення внутрішньої бібліотеки знань, де співробітники можуть ділитися досвідом та кращими практиками.

Система кар'єрного планування потребує адаптації до нових реалій, включаючи можливості горизонтального розвитку, міжфункціональної мобільності та створення нових ролей відповідно до змінених потреб організації. Це дозволяє співробітникам бачити перспективи свого професійного розвитку навіть в умовах обмежених можливостей для традиційного вертикального кар'єрного зростання.

На основі проведеного аналізу та виявлених проблем сформовано комплекс практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи управління персоналом ГО «ReSurs» в умовах воєнного стану. Ці рекомендації мають конкретний характер та можуть бути імplementовані в короткостроковій та середньостроковій перспективі.

Першочерговою рекомендацією є комплексна модернізація процесів пошуку, відбору та адаптації нових співробітників з урахуванням специфіки дистанційної роботи та обмежених можливостей для особистого спілкування.

Це передбачає розробку нових стандартів віртуального рекрутингу, що включають онлайн-співбесіди, віртуальні тести та процедури перевірки компетенцій.

Система рекрутингу має бути адаптована для пошуку кандидатів з специфічними навичками, необхідними для роботи в кризових умовах, включаючи стресостійкість, адаптивність, навички дистанційної роботи та цифрові компетенції. Рекомендується розробити спеціальні профілі компетенцій для кожної посади з урахуванням вимог воєнного стану та створити банк кандидатів для швидкого заміщення критично важливих позицій.

Процес адаптації нових співробітників потребує повної реконфігурації з акцентом на віртуальну інтеграцію в колектив та швидке освоєння цифрових інструментів роботи. Рекомендується створити комплексну онлайн-програму адаптації тривалістю 30 днів, що включає знайомство з місією та цінностями організації, навчання роботі з інформаційними системами, призначення віртуального ментора та регулярні зворотні зв'язки для оцінки прогресу адаптації.

Особливу увагу слід приділити психологічній адаптації нових співробітників, включаючи ознайомлення з програмами підтримки, навчання методам управління стресом та інтеграцію в систему взаємопідтримки колективу. Рекомендується також розробити спеціальні процедури для швидкої адаптації волонтерів та тимчасово залучених фахівців.

Другою ключовою рекомендацією є трансформація системи оцінки ефективності роботи співробітників з урахуванням нових умов та викликів дистанційної роботи. Традиційні підходи до оцінювання, що базуються переважно на кількісних показниках, потребують суттєвого перегляду на користь більш комплексного та гнучкого підходу.

Рекомендується впровадити систему 360-градусної оцінки, адаптовану для віртуального середовища, що включає самооцінку, оцінку від безпосереднього керівника, колег та внутрішніх клієнтів.

Особливу увагу слід приділити оцінці адаптивності, ініціативності, якості комунікації в дистанційному форматі та здатності працювати в умовах невизначеності.

Система зворотного зв'язку має стати більш частою та менш формальною, з акцентом на підтримку та розвиток співробітників. Рекомендується проводити короткі щотижневі чек-іни з кожним співробітником для обговорення поточних завдань, викликів та потреб у підтримці. Квартальні формальні оцінки мають фокусуватися на досягнутих результатах, особистому розвитку та плануванні майбутніх цілей.

Третьою рекомендацією є створення комплексної системи управління знаннями, що дозволить ефективно зберігати, структурувати та поширювати накопичений досвід роботи в кризових умовах. Це критично важливо для забезпечення безперервності діяльності та швидкої адаптації до нових викликів.

Рекомендується створити цифрову платформу знань, що включає базу кращих практик управління персоналом в кризових умовах, архів рішень для типових проблемних ситуацій, бібліотеку навчальних матеріалів та ресурсів для професійного розвитку. Платформа має бути легко доступною для всіх співробітників та регулярно оновлюватися новими матеріалами.

Важливим елементом системи є організація регулярних сесій обміну досвідом, де співробітники можуть ділитися успішними практиками, обговорювати виклики та спільно шукати рішення. Щомісяця можна проводити віртуальні зустрічі "lessons learned", де аналізуються як успіхи, так і невдачі з метою виокремлення уроків для майбутнього.

Система управління знаннями має також включати механізми збору та аналізу зовнішнього досвіду через участь в професійних мережах та конференціях. Це дозволить постійно оновлювати та вдосконалювати підходи до управління персоналом відповідно до розвитку кращих практик у галузі.

Четвертою рекомендацією є розробка детального економічного обґрунтування впровадження запропонованих заходів з метою забезпечення їх

фінансової реалізованості та демонстрації очікуваної віддачі від інвестицій у розвиток системи управління персоналом.

Орієнтовна вартість впровадження комплексу рекомендованих заходів для ГО «ReSurs» складає приблизно 420 тисяч гривень на рік, що включає витрати на технологічні рішення (180 тис. грн.), програми навчання та розвитку (120 тис. грн), психологічну підтримку (80 тис. грн) та організаційні заходи (40 тис. грн).

При цьому очікуваний економічний ефект складає близько 650 тисяч гривень на рік за рахунок підвищення продуктивності праці, зниження плинності персоналу та покращення якості послуг.

Основними джерелами економічної ефективності є скорочення витрат на рекрутинг та адаптацію нових співробітників завдяки зниженню плинності кадрів з поточних 14% до планових 8%, що дозволить заощадити близько 180 тисяч гривень на рік.

Підвищення продуктивності праці на 15-20% завдяки покращенню мотивації та робочих процесів дозволить збільшити обсяг залучених грантових коштів на 280 тисяч гривень на рік.

Покращення якості послуг та підвищення задоволеності бенефіціарів сприятиме зміцненню репутації організації та залученню додаткових донорів, що оцінюється в 190 тисяч гривень додаткового фінансування на рік.

Таким чином, рентабельність інвестицій у розвиток системи управління персоналом складає приблизно 155%, що свідчить про високу економічну доцільність впровадження запропонованих заходів.

Впровадження рекомендацій слід здійснювати поетапно протягом 18 місяців з першочерговим фокусом на найбільш критичних аспектах, таких як психологічна підтримка персоналу та оптимізація віртуальних робочих процесів.

Перший етап (0-6 місяців) має включати впровадження програм психологічної підтримки та базових цифрових інструментів. Другий етап (6-12 місяців) передбачає модернізацію процесів рекрутингу та оцінки ефективності. Третій етап (12-18 місяців) охоплює створення системи

управління знаннями та повну інтеграцію всіх компонентів оновленої системи управління персоналом.

Успішне впровадження запропонованих рекомендацій дозволить ГО «ReSurs» не лише ефективно адаптуватися до поточних викликів воєнного стану, але й створити сталу основу для подальшого розвитку в посткризовий період, забезпечуючи високий рівень залученості персоналу, продуктивності роботи та досягнення стратегічних цілей організації.

Таким чином, дослідження напрямів вдосконалення адаптації системи управління персоналом ГО «ReSurs» в кризових умовах дозволило сформулювати комплексну систему заходів, спрямованих на підвищення ефективності кадрового менеджменту організації в умовах воєнного стану.

Розроблені стратегічні напрями базуються на принципах адаптивності, гнучкості та людиноцентричності, що відповідає сучасним тенденціям розвитку управління персоналом в кризових умовах.

Визначено чотири ключові стратегічні напрями: формування адаптивної моделі управління персоналом, розвиток цифрових компетенцій та технологічної інфраструктури, створення системи управління ризиками в сфері людських ресурсів та розвиток стратегічного партнерства.

Особливу увагу приділено вдосконаленню механізмів мотивації та утримання персоналу в кризовий період, що обумовлено специфічними викликами воєнного стану та зміною життєвих пріоритетів співробітників.

Запропоновані заходи включають розробку комплексної програми психологічної підтримки, трансформацію системи матеріальної та нематеріальної мотивації, впровадження програм підтримки роботи та життя, а також розвиток програм кар'єрного зростання та професійного розвитку. Ці заходи враховують результати проведеного аналізу соціально-психологічного клімату колективу та спрямовані на зниження рівня стресу та емоційного вигорання персоналу.

Розроблені практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом охоплюють оптимізацію процесів рекрутингу та адаптації персоналу, вдосконалення системи оцінки ефективності та

зворотного зв'язку, розробку системи управління знаннями та обміну досвідом.

Особливе значення має економічне обґрунтування запропонованих заходів, яке демонструє високу рентабельність інвестицій у розвиток системи управління персоналом на рівні 155%, що підтверджує доцільність їх впровадження.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання не лише ГО «ReSurs», але й іншими громадськими організаціями, що функціонують в умовах воєнного стану.

Запропоновані заходи мають комплексний характер та можуть бути адаптовані до специфіки різних організацій з урахуванням їх ресурсних можливостей та стратегічних цілей. Поетапне впровадження рекомендацій протягом 18 місяців забезпечить системну трансформацію управління персоналом та створить надійну основу для сталого розвитку організації в посткризовий період.

Загалом, розроблені напрями вдосконалення адаптації системи управління персоналом ГО «ReSurs» представляють собою цілісну концепцію кризового кадрового менеджменту, що поєднує теоретичні засади з практичними інструментами їх реалізації.

Впровадження запропонованих заходів дозволить організації не лише успішно подолати поточні виклики, але й сформувати конкурентні переваги для майбутнього розвитку, забезпечуючи високу якість соціальних послуг та ефективність реалізації статутних цілей.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене теоретичне дослідження сутності та особливостей адаптації системи управління персоналом в кризових умовах дозволяє сформулювати наступні висновки.

У ході дослідження встановлено, що система управління персоналом являє собою комплексний механізм взаємодії суб'єктів та об'єктів управлінських відносин, спрямований на ефективне використання кадрового потенціалу підприємства.

Виявлено, що воєнний стан як особлива форма кризи характеризується підвищеними безпековими ризиками, порушенням логістичних ланцюгів та психологічним навантаженням на працівників.

Адаптацію системи управління персоналом визначено як цілеспрямований процес трансформації структури, функцій та методів управління з метою збереження кадрового потенціалу в умовах високої нестабільності.

Емпіричне дослідження ГО «Результативний старт ультраактивного розвитку суспільства» показало успішну адаптацію до умов воєнного стану через структурну трансформацію від вертикальної ієрархії до мережевої моделі.

Після критичного періоду скорочення персоналу (коефіцієнт плинності 37,5%) організація відновила та перевищила докризову чисельність працівників, збільшивши кількість волонтерів з 40 до 58 осіб.

Оцінка ефективності системи управління персоналом продемонструвала інтегральний показник 3,7 бали за п'ятибальною шкалою. Позитивна динаміка

спостерігається у зростанні кількості реалізованих проєктів на одного працівника з 1,8 до 2,2 та підвищенні середнього обсягу залучених коштів на 22,9%. Водночас виявлено проблемні аспекти: підвищений рівень стресу (3,2 бали) та недостатній баланс роботи й особистого життя (3,4 бали).

Розроблено комплекс стратегічних напрямів удосконалення: формування адаптивної моделі управління, цифровізацію процесів системи управління персоналом, створення системи управління кадровими ризиками та розвиток стратегічного партнерства.

Практичні рекомендації включають модернізацію процесів рекрутингу, трансформацію системи оцінки ефективності та створення системи управління знаннями з рентабельністю інвестицій 155%.

Результати дослідження мають важливе теоретичне та практичне значення для розвитку науки управління персоналом в екстремальних умовах та можуть бути використані іншими організаціями для ефективної адаптації до кризових викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Лола Ю. Ю., Забіяка Д. О. Адаптивне управління під час кризових явищ. *Сучасні проблеми гуманітарної науки і практики: філософський, психологічний та соціальний виміри*: зб. наук. праць. К.: ПВТП «LAT&K», 2023. 361 с. С. 117-122.
2. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062>
3. Денисюк О. Г., Дерев'янка О. Ю. Сутність, класифікація та причини виникнення криз у діяльності підприємств. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування*. 2015. № 1 (71). С. 80–88.
4. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 40–45.
5. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2020. № 70-71. URL: <http://btie.kart.edu.ua/issue/view/13496>.
6. Батюк Б., Гірняк К. Креативні рішення в системі управління персоналом в умовах війни: виклики та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3449/3377>
7. Галайда Т. О., Данілено А. В. Адаптація систем управління персоналом компаній до викликів воєнного стану : кваліфікаційна робота.

Полтава : Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2023.

8. Лемещук Р. Поняття адаптації персоналу на підприємствах: онбординг та e-learning. *Економічні горизонти*, 2024. № 2–3 (28). С. 111–118.

9. Рибаківа Т. О., Амеліна І. В. Адаптація системи управління персоналом промислового підприємства до умов функціонування на зовнішньому ринку. Управління проектами та розвиток виробництва : *Зб. наук. пр. Луганськ : СНУ ім. В. Даля*, 2013. № 3 (47). С. 18–26.

10. Спіцина А. Є. Механізм реалізації адаптивного управління персоналом транспортної галузі. *Економічний вісник*, 2022. № 3. С. 156–169.

11. Буняк Н. М. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. *Проблеми системного підходу в економіці*, 2022. № 2. С. 88.

12. Позднякова Л. О., Білецька Д. О. Методологічні засади системи управління персоналом організації. *Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту*, 2015. № 158 (1). С. 51–56.

13. AM E. N. et al. Implementation of human resource management in the adaptation period for new habits. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*. 2020. P. 19–26.

14. Malik A., Sanders K. Managing human resources during a global crisis: A multilevel perspective. *British Journal of Management*. 2021. Vol. 32, № 4. P. e1–e19.

15. Продіус О. І., Лобінцева В. В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. *Економіка: реалії часу*, 2020. № 4 (50). С. 57–65.

16. Копчак Ю., Матвеев М., Пугачов В. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*, 2023. № 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2480>

17. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. Регіональні аспекти розвитку

продуктивних сил України. 2022. № 27. С. 58-64. URL: [http:// rarrpsu. wupn. edu. ua/index.php/rarrpsu/article/view/438/487](http://rarrpsu.wupn.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/438/487).

18. Громова О. О. Управління персоналом в умовах кризи. Сучасні підходи до управління підприємством : зб. тез доп. IX Всеукр. наук.-практ. конф., Київ, 12 квіт. 2018 р. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. С. 87-87.

19. Мотивація персоналу в умовах війни: трансформація підходів. Devisu : веб-сайт. URL: <https://devisu.ua/uk/stattia/motivaciya-personalu-v-umovah-viyni-transformaciya-pidhodiv> Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Шубала І. В., Гордійчук А. В., Дзямулич М. І., Хілуха О. А., Косінський П. М. Управління персоналом : навч. посіб. Луцьк : ІВВ ЛНТУ, 2023. 404 с.

20. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2022. № 6. URL: [https:// reicst. com. ua/pmt/ article/view/2022-6-04-08](https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-04-08) (дата звернення: 02.05.2025).

21. Довгаль О. В. Антикризове управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2015. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4226> (дата звернення: 02.05.2025)