

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2025. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.121>

УДК 005.96:005.591.6

*М. О. Акулюшина,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Національний університет «Одеська політехніка»
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0230-4019>
О. М. Лук'янчук,
старший викладач кафедри менеджменту,
Національний університет «Одеська політехніка»
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4593-3130>
Я. В. Гавриленко,
магістрант кафедри менеджменту,
Національний університет «Одеська політехніка»
ORCID ID <https://orcid.org/0009-0005-9825-5443>*

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

*М. Akuliushyna,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management,
National University «Odesa Polytechnic»
О. Lukianchuk,
Lecturer of the Department of Management,
National University «Odesa Polytechnic»
Ya. Gavrilenko,
Master's Student of the Department of Management,
National University «Odesa Polytechnic»*

INNOVATIVE APPROACHES TO PERSONNEL MANAGEMENT IN AN UNSTABLE EXTERNAL ENVIRONMENT

У статті досліджено інноваційні підходи до управління персоналом в умовах нестабільного зовнішнього середовища та постійних кризових змін. Визначено ключові виклики, що впливають на ефективність HR-системи, серед яких кадровий дефіцит, цифровізація, психологічне виснаження та необхідність інклюзивності. Узагальнено традиційні й сучасні методи управління персоналом на основі досвіду вітчизняних та закордонних науковців, доведено необхідність поєднання класичних адміністративних, економічних і соціально-психологічних підходів із новітніми технологічними інструментами. Обґрунтовано напрями розвитку інноваційного HR-менеджменту, зокрема цифровізацію, як основного адаптивного інструменту, розвиток корпоративної культури інновацій, безперервне навчання, формування soft skills і турботу про добробут персоналу. Зазначено, що реалізація таких підходів забезпечує стійкість підприємств і підвищує їхню конкурентоспроможність у період економічної невизначеності.

This article addresses the pressing need for modernizing human resource management in organizations operating under volatile external conditions, arguing that agility, digitally enabled processes and a wellbeing-centered approach are essential for sustaining performance and competitive advantage. The aim of the study is to articulate clear and implementable strategic directions for innovative HR practices that strengthen workforce resilience, reduce operational risk and preserve productivity amid economic, technological and social uncertainty. The methodology consisted of analytical synthesis and comparative assessment of HR instruments and organizational practices, complemented by diagnostic appraisal of internal HR processes to identify patterns of effectiveness, constraints and practicable interventions. The results demonstrate that combining data-driven HR tools with modular learning programs, flexible employment arrangements and proactive wellbeing measures yields improved engagement, faster skill renewal and higher retention rates while lowering vulnerability to

external shocks. In particular, digitalization of administrative processes enables quicker decision cycles and more accurate workforce forecasting; continuous, practice-oriented learning limits skills obsolescence; wellbeing and coaching initiatives reduce burnout and sustain productivity under prolonged stress; and inclusive, flexible role architectures expand talent pools and enhance social responsibility outcomes without undermining operational efficiency. The practical value of the article lies in a concise, action-oriented roadmap for practitioners: implement HR automation together with analytics for early warning and planning; invest in modular learning, mentoring and coaching to maintain competencies; embed wellbeing ecosystems to protect human capital; and adopt flexible work designs to rapidly reconfigure teams as conditions evolve. Collectively, these directions offer enterprises a pragmatic pathway to preserve workforce capability, mitigate operational risk and maintain competitiveness in conditions of persistent external uncertainty.

Ключові слова: *управління персоналом, методи управління персоналом, інновації, HR-менеджмент, цифровізація, конкурентоспроможність, ефективність*

Keywords: *personnel management, personnel management methods, innovation, HR management, digitalization, effectiveness.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах господарювання підприємства функціонують у середовищі постійної нестабільності, що характеризується швидкими економічними змінами, технологічними зрушеннями, соціально-політичними викликами та невизначеністю майбутнього. Ринок праці України у 2025 році характеризується високим рівнем нестабільності та структурних змін, зумовлених воєнними подіями, економічною невизначеністю, міграційними процесами та технологічною трансформацією бізнесу. За даними досліджень,

український ринок праці поступово набуває рис «ринку кандидата», коли саме працівники мають перевагу у виборі роботодавця, а підприємства стикаються з дефіцитом кваліфікованих кадрів, особливо у сфері технологій, інженерії, логістики та виробництва. Водночас спостерігається дисбаланс між кількістю вакансій і наявними компетенціями здобувачів, що ускладнює підбір персоналу навіть за умов зростання кількості резюме [1]. Додатковим викликом є потреба в адаптації підприємств до нових соціально-економічних реалій, зокрема розширення кадрового потенціалу за рахунок вразливих груп населення ветеранів, осіб з інвалідністю, людей старшого віку, а також необхідність забезпечення інклюзивності та психологічної підтримки працівників. Такі тенденції зумовлюють переосмислення традиційних методів управління персоналом, які в сучасних умовах уже не забезпечують належної гнучкості, адаптивності та мотивації. Для ефективного функціонування організацій стає критично важливим впровадження інноваційних підходів до управління персоналом, що передбачають використання цифрових технологій, HR-аналітики, гнучких форм зайнятості, розвитку soft skills і формування стійкої корпоративної культури.

Отже, проблема полягає у тому, що традиційні системи управління персоналом не відповідають викликам сучасного ринку праці, а відсутність інноваційних механізмів роботи з кадрами обмежує здатність підприємств утримувати та розвивати людський потенціал в умовах невизначеності та постійних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інноваційних підходів до управління персоналом у сучасних умовах привертає значну увагу українських науковців. У своїх працях дослідники розглядають різні аспекти модернізації системи управління людськими ресурсами, акцентуючи на необхідності підвищення її гнучкості, технологічності та людиноцентричності.

Зокрема, у статті Череп О.Г., Калюжна Ю.В. та Михайліченко Л.В. дослідили специфіку управління персоналом в умовах воєнного стану в

Україні. Автори акцентують, що війна суттєво змінює економічне середовище та структуру ринку праці, зумовлюючи необхідність адаптації системи HR-менеджменту до нових реалій. На основі аналізу ізраїльського досвіду автори пропонують практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління в кризових умовах розвиток дистанційних форм роботи, підтримку безпеки персоналу, забезпечення соціального захисту, навчання та моральної підтримки працівників [2].

Дослідження Зеркаль А.В, та Павленко М.В. свідчать, що ефективне управління персоналом у кризових умовах вимагає переходу до адаптивних моделей, які забезпечують оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища. Автори підкреслюють важливість розвитку гнучких підходів управління, зокрема методології Agile та її варіантів (Scrum, Kanban, SAFe), що сприяють підвищенню стійкості організацій і мінімізації ризиків. Ключовими чинниками ефективності персоналу визначено розвиток soft skills комунікаційних, лідерських, емоційного інтелекту та стратегічного мислення, а також підтримку концепції безперервного навчання (Lifelong Learning). Узагальнення результатів підтверджує, що інтеграція гнучких управлінських моделей і формування компетентного, адаптивного персоналу є передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємств у період невизначеності [3].

Результати дослідження Яворський О. і Гаврилюк А. свідчать, що управління трудовими відносинами в умовах війни в Україні потребує впровадження інноваційних підходів, спрямованих на збереження стабільності бізнес-процесів і підтримку працівників. Автори узагальнили сучасні методики, серед яких гнучкі графіки, дистанційна робота, психологічна підтримка, цифровізація управління та розвиток нових кар'єрних моделей. На прикладі українських компаній («Нова Пошта», «Укрпошта», «ДТЕК», «АТБ-Маркет», «ПриватБанк», «Укрзалізниця») показано, що ключовими чинниками стійкості є цифрова трансформація, соціальна відповідальність, гнучкість організації праці та підтримка

ментального здоров'я персоналу. Успішні кейси демонструють здатність підприємств адаптуватися до бойових умов через технологічні інновації, релокацію, енергетичну автономність і системи внутрішньої комунікації. Узагальнюючи, автори зазначають, що інноваційні методики управління трудовими відносинами є важливим фактором підвищення стійкості, конкурентоспроможності та соціальної стабільності підприємств у кризовий період [4].

Отже, проведений аналіз свідчить, що науковці активно досліджують інноваційні аспекти управління персоналом, проте потребують подальшого вивчення питання практичної реалізації таких підходів у контексті українських підприємств, які функціонують у складних умовах воєнного часу, кадрового дефіциту та цифрової трансформації економіки.

Попри значну кількість досліджень, питання практичної реалізації інноваційних підходів до управління персоналом в українських підприємствах залишається недостатньо розкритим. Більшість наукових робіт зосереджується на теоретичних аспектах або зарубіжному досвіді, тоді як особливості адаптації HR-процесів до умов воєнного стану, кадрового дефіциту, цифрової трансформації та психологічного навантаження персоналу потребують подальшого вивчення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування необхідності впровадження інноваційних підходів до управління персоналом у сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища та визначення їх основних напрямів розвитку на українських підприємствах. Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань: проаналізувати вплив зовнішніх викликів на систему управління персоналом; дослідити особливості традиційних та інноваційних методів управління кадрами; визначити ефективні інструменти інноваційного HR-менеджменту; окреслити стратегічні напрями розвитку системи управління персоналом в умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем мінливості, динамічністю зовнішнього середовища та постійною появою нових викликів – економічних, соціальних і технологічних. Все це зумовлює необхідність гнучкого підходу до управління персоналом, який є ключовим ресурсом будь-якого підприємства. Традиційні методи мотивації, контролю та оцінки ефективності працівників поступово доповнюються інноваційними технологіями управління, що враховують цифровізацію бізнес-процесів, розвиток віддалених форм зайнятості та підвищення ролі корпоративної культури.

В умовах невизначеності особливого значення набувають методи, спрямовані на забезпечення адаптивності персоналу, розвиток його компетентностей, формування командної взаємодії та залучення працівників до процесу прийняття рішень. Саме поєднання класичних і сучасних підходів дає змогу підвищити ефективність управління людськими ресурсами, зменшити ризики та забезпечити стабільність функціонування підприємства в умовах постійних змін.

Дослідження сучасних методів управління персоналом дозволяє визначити найрезультативніші інструменти впливу на працівників, оцінити їхню ефективність у нестабільному середовищі та розробити рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

В першу чергу, варто виокремити, визначення управління персоналом, що є комплексною наукою, яка досліджує організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові та індивідуальні чинники, а також способи й методи впливу на працівників підприємства з метою підвищення ефективності досягнення його цілей. З іншого боку, під управлінням персоналом розуміють системно організований процес відтворення та раціонального використання кадрового потенціалу організації, спрямований на реалізацію поставлених завдань [5]. Тобто, можемо розглядати управління персоналом, як цілеспрямовану діяльність

щодо формування, розвитку та ефективного використання трудового потенціалу організації, яка поєднує економічні, соціальні та психологічні механізми впливу на працівників з метою забезпечення стабільного функціонування та стратегічного зростання підприємства.

Умови невизначеності в управлінні персоналом характеризуються швидкими і непередбачуваними змінами зовнішнього середовища, економічними коливаннями, соціально-політичними ризиками та технологічною трансформацією. Невизначеність означає нестійкість інформації, відсутність прогнозованих сценаріїв розвитку та високий ризик помилок при прийнятті рішень. В Україні сьогодні ці умови посилюються через нестабільність економіки, військовий конфлікт, зміни у законодавстві, високий рівень мобільності працівників та поширення дистанційної та гібридної роботи. Для таких умов характерні скорочення життєвого циклу професійних навичок, нестійкість попиту на певні компетенції, поява нових форм зайнятості та потреба швидкої адаптації персоналу до змін. Це зумовлює необхідність застосування більш гнучких, адаптивних і інноваційних методів управління персоналом, які забезпечують ефективну взаємодію навіть у нестандартних і кризових ситуаціях.

Сучасні українські підприємства функціонують у складних умовах воєнного стану та економічної турбулентності, що формує низку критичних викликів для системи управління персоналом. Ці виклики впливають як на кадрову політику, так і на внутрішню організаційну культуру, змушуючи компанії впроваджувати інноваційні підходи до мотивації, розвитку та підтримки співробітників. Нижче наведено систематизований огляд основних викликів, їх причин та практичних наслідків для HR-управління (табл.1).

Таблиця 1. Вплив сучасних викликів на систему управління персоналом

Виклик	Причини	Наслідки для управління персоналом	HR-реакція / інструменти адаптації
Дефіцит кваліфікованих кадрів	Міграція, демографічний спад, мобілізація	Недостатня кількість спеціалістів у виробництві, ІТ, інженерії, логістиці	Програми перекваліфікації та стажування, співпраця з навчальними закладами, залучення іноземних фахівців
Поширення дистанційної та гібридної роботи	Соціально-політичні зміни, пандемія, технологічні можливості	Втрата контролю над фізичною присутністю, ризики зниження залученості	Використання цифрових інструментів управління, розвиток лідерських навичок, підтримка корпоративної культури на відстані
Психологічне виснаження персоналу	Постійна невизначеність, стрес, інформаційне перевантаження	Емоційне вигорання, зниження продуктивності та командної взаємодії	Програми ментального здоров'я, коучинг, тимбілдинги, соціально-психологічна підтримка
Технологічна трансформація	Автоматизація, AI, HR-аналітика	Зміна ролей працівників, підвищена вимога до аналітики та креативності	Внутрішні навчальні платформи, корпоративні університети, системи безперервного розвитку
Забезпечення інклюзивності на ринку праці	Потреба у диверсифікації кадрів	Залучення ветеранів, людей з інвалідністю, старшого покоління	Адаптація робочих місць, соціальна підтримка, створення безпечного психологічного клімату

Джерело: сформовано на основі [4;5].

Виклики, що постають перед українськими підприємствами, стимулюють глибоку трансформацію HR-підходів: від адміністративного контролю до партнерських відносин, від матеріальної мотивації до розвитку емоційного інтелекту та ціннісної мотивації, від формальних структур до гнучких команд та цифрових рішень. Інноваційні методи управління персоналом стають ключовим чинником стійкості компаній у період невизначеності та економічної турбулентності.

Розглянувши сутність управління персоналом як процесу впливу на працівників задля досягнення цілей підприємства, варто зазначити, що ефективність цього процесу значною мірою залежить від використання відповідних методів управління персоналом.

Методи управління персоналом – це сукупність способів впливу на трудовий колектив або окремих працівників, спрямованих на узгодження їхніх дій та забезпечення досягнення визначених цілей у процесі функціонування підприємства [5].

Саме вони виступають інструментами практичної реалізації управлінських рішень, адже дають змогу ефективно організувати роботу персоналу, мотивувати працівників до підвищення результативності, регулювати трудові відносини та створювати умови для розвитку професійного потенціалу кожного члена колективу. В науковій літературі, найчастіше виокремлюють три методи управління, а саме адміністративні, економічні і соціально-психологічні. Детальніше їх особливості представимо в табл. 2.

Таблиця 2. Традиційні методи управління персоналом

Тип методу	Суть і логіка впливу	Основні інструменти та прояви на практиці	Переваги та обмеження в умовах невизначеності
Адміністративні (організаційно-розпорядчі)	Базуються на владних повноваженнях керівника, системі наказів і правил. Формують дисципліну, підпорядкування та чітку структуру управління.	Накази, інструкції, посадові обов'язки, правила внутрішнього розпорядку, статuti, розпорядження, регламенти.	Забезпечують порядок і швидкість прийняття рішень. Втрачають ефективність у гнучких середовищах, можуть стримувати ініціативу й креативність.
Економічні	Орієнтуються на матеріальні стимули, формують мотивацію через винагороди, оплату праці та участь у результатах. Управління будується на взаємовигоді працівника й організації.	Заробітна плата, премії, бонуси, участь у прибутку, фінансові пільги, система KPI, матеріальне заохочення.	Мотивують до результату, забезпечують зв'язок “зусилля – винагорода”. Не завжди спрацьовують у кризові періоди, коли фінансові ресурси обмежені; не формують глибокої лояльності.
Соціально-психологічні	Ґрунтуються на розумінні людських потреб, емоцій і цінностей. Впливають через моральне визнання, комунікацію та культуру довіри.	Командна робота, наставництво, моральне стимулювання, соціальні ініціативи, корпоративні заходи, розвиток лідерства.	Підвищують згуртованість і внутрішню мотивацію. Ефект довготривалий, складно вимірюється; потребує зрілої корпоративної культури.

Джерело: сформовано на основі [6; 7].

Таким чином, традиційні методи управління персоналом, через наказ (адміністративні), винагороду (економічні) та мотивацію через спільні цінності (соціально-психологічні) формують базову систему управлінського впливу на працівників. Вони залишаються фундаментом кадрової політики, проте в сучасних умовах невизначеності вимагають адаптації та поєднання з інноваційними й гнучкими підходами, які враховують цифровізацію, дистанційну зайнятість і нові соціально-економічні виклики. У сучасних реаліях невизначеності ці методи поступово трансформуються: від жорстких ієрархій до партнерських відносин, від контролю до залучення, від формальних стимулів до ціннісної мотивації. Пропонуємо розглянути сучасні методи управління персоналом на підприємствах, що ґрунтуються на вдосконаленні традиційних методів в табл. 3.

Таблиця 3. Сучасні методи управління персоналом

Метод	Характеристика	Переваги	Недоліки
Метод гнучкого графіку роботи	Працівники самостійно визначають години праці в межах загального фонду часу.	Підвищує лояльність, задоволеність, баланс «робота–життя».	Ускладнює координацію командної роботи, потребує чіткої системи контролю.
Метод «День самостійності»	Періоди, коли працівники вільно обирають проекти для розвитку компанії.	Стимулює креативність, ініціативу, залученість.	Потребує довіри та самодисципліни персоналу.
Метод тімбілдингу	Спеціальні заходи для зміцнення командної співпраці.	Покращує комунікацію, знижує стрес, формує командний дух.	Фінансові витрати, короткочасний ефект без системної роботи.
Метод емоційного інтелекту (EI)	Розвиток навичок саморегуляції, емпатії, комунікації.	Зменшує конфлікти, підвищує ефективність взаємодії.	Складно виміряти результати, потребує тривалих тренінгів.
Метод фідбеку та комунікації	Системне надання зворотного зв'язку між керівником і працівниками.	Підвищує прозорість, усуває непорозуміння, стимулює розвиток.	Вимагає часу, відкритості й культури спілкування.
Тіньове управління (Shadowing)	Молодший співробітник спостерігає за досвідченим для засвоєння практик.	Ефективна адаптація, передача корпоративного досвіду.	Залежить від готовності наставників, може обмежувати нові ідеї.

Продовження таблиці 3.

Метод	Характеристика	Переваги	Недоліки
Buddying	Призначення «наставника-друга» для новачка.	Швидка інтеграція, емоційна підтримка, зниження стресу.	Може бути неформальним і некерованим процесом.
Ассесмент-центр	Комплексна оцінка потенціалу працівників через кейси, рольові ігри, тести.	Висока точність оцінки, можливість прогнозу ефективності.	Висока вартість і тривалість процедури.
Гейміфікація	Використання ігрових механізмів у роботі, оцінці, навчанні.	Підвищує мотивацію, залученість, командну динаміку.	Може знизити серйозність сприйняття роботи.
Корпоративний онлайн-університет	Створення системи внутрішнього дистанційного навчання.	Безперервний розвиток персоналу, гнучкість у навчанні.	Необхідність цифрової грамотності, ризик низької мотивації.
E-learning (електронне навчання)	Використання електронних платформ, відеоуроків, вебінарів.	Масовість, зручність, мінімальні витрати.	Обмежена взаємодія, слабка емоційна залученість.
Коучинг	Персоналізоване наставництво для розвитку кар'єри.	Індивідуальний підхід, підвищення самостійності.	Висока вартість, залежність від кваліфікації коуча.
Secondment («відрядження» на інше місце роботи)	Тимчасове переведення працівника для набуття досвіду.	Розширює компетенції, покращує взаєморозуміння між підрозділами.	Ризик дезорганізації, додаткові витрати.
Соціальна карта співробітника	Персоналізована система пільг і бонусів.	Гнучке стимулювання, підвищення лояльності.	Складність адміністрування, фінансові витрати.
Грейдинг і безтарифна система оплати праці	Винагорода залежно від компетенцій і результатів.	Справедливість, стимул до розвитку.	Складність у розробці та підтримці системи.
Хедхантинг	Пошук і залучення висококваліфікованих фахівців.	Отримання цінних кадрів, розвиток інновацій.	Дуже високі витрати, обмежена кількість кандидатів.
Аутсорсинг	Передача окремих HR-функцій або працівників зовнішнім компаніям.	Гнучкість, оптимізація витрат.	Менший контроль, ризики для корпоративної культури.
Метод “Робота на межі можливостей”	Постановка складних, іноді майже недосяжних завдань.	Розвиток потенціалу, лідерства, стресостійкості.	Ризик вигорання, емоційного виснаження.

Продовження таблиці 3.

Метод	Характеристика	Переваги	Недоліки
Agile-HR	Використання гнучких методологій (Scrum, Kanban) у HR-процесах.	Прозорість, швидкість реакцій, адаптивність.	Потребує культурних змін та навчання персоналу.
Дизайн-мислення в HR	Людиноцентричний підхід до створення HR-процесів.	Підвищення залученості, покращення досвіду працівників.	Необхідність креативної підготовки HR-команди.
HR-аналітика та Big Data	Використання даних для прийняття кадрових рішень.	Об'єктивність, прогнозування плинності кадрів.	Потребує IT-інфраструктури та аналітичних навичок.

Джерело: сформовано та доповнено на основі [7-9].

Крім того, методи управління персоналом є доволі гнучким інструментарієм у системі управління підприємством, оскільки вони постійно змінюються та вдосконалюються відповідно до умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Їх застосування потребує врахування специфіки діяльності організації, професійного складу працівників, рівня корпоративної культури та динаміки ринку. Відповідно все більшої актуальності набувають використання комплексних, адаптивних та інноваційних підходів, які дозволять оперативно реагувати на зміни, підтримувати мотивацію персоналу і підвищувати конкурентоспроможність підприємства.

Тобто, важливо зазначити, що інноваційні методи управління не заперечують класичні підходи, а навпаки розвивають і вдосконалюють їх, пристосовуючи до сучасних умов динамічного середовища. Адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи залишаються фундаментом системи управління, адже саме на них базується логіка впливу на персонал і організаційні процеси. Проте інноваційність полягає у тому, що ці традиційні інструменти отримують нове наповнення: жорсткі накази замінюються гнучким плануванням, фінансові стимули доповнюються нематеріальною мотивацією, а командна взаємодія підсилюється технологічними рішеннями та творчим підходом. Таким чином, інноваційні методи не руйнують усталену систему управління, а роблять її більш адаптивною, креативною та ефективною у сучасних реаліях.

Враховуючи проаналізовані підходи та тенденції розвитку системи управління персоналом, можна визначити основні стратегічні спрямування впровадження інновацій у сфері HR-менеджменту. Їх реалізація дозволить підприємствам ефективно функціонувати в умовах нестабільного середовища, підвищити гнучкість, мотивацію працівників і стійкість до змін. Узагальнені напрями представлено на рис. 1.



Рис. 1. Основні спрямування інноваційного управління персоналом підприємства

Джерело: узагальнено на основі [8; 9].

Отже, зазначені напрями формують комплексну модель інноваційного управління персоналом, яка поєднує технологічний розвиток, гнучкість організації праці та соціальну орієнтацію бізнесу. Вона спрямована на створення адаптивного, мотивованого та високоефективного трудового колективу, здатного забезпечити сталий розвиток підприємства навіть у період економічної нестабільності. Розглянемо кожен з запропонованих напрямів детальніше:

1. Цифровізація HR-процесів. Цифрова трансформація управління персоналом передбачає автоматизацію підбору, адаптації, навчання та оцінювання працівників. Використання HR-аналітики, Big Data, систем штучного інтелекту (наприклад, для аналізу залученості або прогнозування плинності кадрів) дозволяє підвищити об'єктивність рішень і скоротити адміністративне навантаження. Запровадження внутрішніх платформ для управління компетенціями, кар'єрного планування та самооцінки працівників робить HR-процеси прозорими й гнучкими.

2. Розвиток корпоративної культури інновацій. Ефективне управління персоналом у сучасних умовах неможливе без формування ціннісного середовища, у якому заохочується ініціативність, співпраця та відкритість до нових ідей. Підприємствам варто розвивати механізми внутрішніх інновацій (наприклад, програми «Ідея року», стартап-лабораторії, корпоративні хакатони), де працівники можуть реалізовувати власні проєкти. Це підвищує залученість і лояльність персоналу.

3. Гнучкі форми організації праці. У період нестабільності традиційні формати зайнятості поступаються гібридним моделям. Гнучкий графік, дистанційна робота, проєктна зайнятість і job sharing дозволяють оптимізувати витрати підприємства й одночасно забезпечити комфорт працівників. Такий підхід підвищує продуктивність і знижує рівень вигорання.

4. Безперервне навчання та розвиток компетенцій. Створення корпоративних університетів, внутрішніх навчальних платформ, програм коучингу та менторства сприяє формуванню культури постійного розвитку. Навчання має бути орієнтованим на практичні кейси, цифрові навички та розвиток лідерського потенціалу.

5. Формування емоційного інтелекту та soft skills. У сучасних умовах технологічні знання вже не є єдиним фактором успіху. Здатність управляти емоціями, працювати в команді, вести комунікацію та вирішувати конфлікти

стає визначальною. Тому HR-служби мають впроваджувати тренінги з розвитку емоційного інтелекту, командної динаміки й лідерства.

6. Психологічна підтримка та турбота про добробут персоналу. Підтримка ментального здоров'я працівників у стресових умовах війни та економічної невизначеності є надзвичайно актуальною. Доцільно впроваджувати програми психологічної допомоги, гнучкі дні відпочинку, консультації з фахівцями, створювати дружнє середовище на роботі.

7. Інклюзивність і соціальна відповідальність бізнесу. Сучасне підприємство має бути відкритим до різноманітності. Залучення до роботи ветеранів, людей з інвалідністю, молодих батьків, осіб старшого віку формує соціальний капітал організації та позитивний імідж роботодавця.

Отже, інноваційні підходи до управління персоналом формують нову парадигму кадрової політики, у центрі якої людина, її розвиток і здатність до самореалізації. Вони забезпечують підприємствам не лише конкурентні переваги, а й стійкість у кризових умовах. Поєднання цифрових технологій, гнучких моделей зайнятості, емоційного інтелекту та соціальної відповідальності створює основу для формування сучасної системи управління персоналом, здатної швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища й підтримувати стабільний розвиток організації.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У результаті проведеного дослідження встановлено, що в умовах нестабільного зовнішнього середовища ключовим чинником ефективності діяльності підприємств є здатність системи управління персоналом адаптуватися до постійних змін і невизначеності. Традиційні адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління залишаються фундаментом кадрової політики, однак вони потребують модернізації з урахуванням сучасних технологічних, соціальних і організаційних тенденцій. Визначено, що інноваційні методи управління персоналом (Agile-HR, гейміфікація, HR-аналітика, коучинг, дизайн-мислення, корпоративні онлайн-університети тощо) сприяють підвищенню мотивації, залученості та продуктивності

працівників, дозволяють формувати більш гнучкі й ефективні команди. Реалізація стратегічних спрямувань інноваційного HR-менеджменту цифровізації процесів, розвитку корпоративної культури інновацій, підтримки добробуту персоналу, впровадження безперервного навчання та інклюзивності забезпечить підприємствам можливість стабільно функціонувати й розвиватися в умовах воєнних і економічних викликів.

Отже, ефективна система управління персоналом сьогодні має базуватися на синергії класичних і сучасних підходів, орієнтованих на людину, інновації та гнучкість. Саме такий підхід стане основою конкурентоспроможності та стійкого розвитку українських підприємств у посткризовій економіці.

Література

1. Ринок праці в Україні 2025: тенденції, виклики та можливості для бізнесу [Електронний ресурс]. *Nova Poshta Education*. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/rinok-praci-v-ukraini-2025-tendencii-vikliki-ta-mozhливosti-dlya-biznesu> (дата звернення: 25.10.2025).

2. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (дата звернення 26.10.2025).

3. Зеркаль А., Павленко М. Управління персоналом підприємств в умовах кризи: адаптивні моделі та ефективні підходи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-152> (дата звернення 26.10.2025).

4. Яворський О., Гаврилюк А. Інноваційні підходи до управління трудовими відносинами в умовах війни в Україні: аналіз сучасних методик та їх впровадження. *Universum*. 2024. № 11. С. 17-25.

5. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук [та ін.]; за заг. Ред. О. М. Шубалого. 2-ге вид., перероб. І доп. Луцьк : Луцький національний технічний університет, 2023. 414 с.

6. Сидоренко А. О., Чорній В. В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2020. № 14. С. 203-206.

7. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Інноваційні методи управління персоналом. Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (31 трав. – 1 черв. 2018 р.) : тези допов. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. С. 318-319.

8. Дем'яненко Т., Янчак Ю. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. Т. 19, № 38. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-10) (дата звернення 27.10.2025).

9. Гладун Є. О. Сучасні методи управління персоналом підприємства [Електронний ресурс] / Є. О. Гладун ; наук. Кер. Т. О. Водолажська. Харків : ХНАДУ, 2023. С. 203-206. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/bitstreams/6cecf2b0-e8df-42fb-a35e-96ac4d2d5051/download> (дата звернення: 27.10.2025).

References

1. Nova Poshta education. (2025), “Labor market in Ukraine 2025: trends, challenges and opportunities for business”, available at: <https://online.novaposhta.education/blog/rinok-praci-v-ukraini-2025-tendencii-vikliki-ta-mozhливosti-dlya-biznesu> (Accessed 27 October 2025).

2. Cherep, O. Kaliuzhna, Yu. and Mykhailichenko, L. (2023), “Features of personnel management under martial law in Ukraine”, *Economy and Society*, vol. 48, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (Accessed 26 October 2025).

3. Zerkal, A. and Pavlenko, M. (2024), "Personnel management of enterprises in crisis conditions: adaptive models and effective approaches", *Economy and Society*, vol. 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-152>.
4. Yavorskyi, O. and Havryliuk, A. (2024), "Innovative approaches to labor relations management in wartime Ukraine: analysis of modern methods and their implementation", *Universum*, vol. 11, pp. 17-25.
5. Shubalyi, O.M. Rud, N.T. Hordiyshuk, A.I. Shubala, I.V. and all. (2023), *Upravlinnia personalom* [Personnel management], Lutskyi natsionalnyi tekhnichnyi universytet, Lutsk, Ukraine.
6. Sydorenko, A.O. and Chornii, V.V. (2020), "Modern methods of enterprise personnel management", *Actual problems of economics and management*, vol. 14, pp. 203-206.
7. Misina, S.V. and Mishin, O.Yu. (2018), "Innovative personnel management methods", *Ekonomichnyy rozvytok i spadshchyna Semena Kuznetsya: materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf. : tezy dopov.* [Economic Development and Heritage of Simon Kuznets], KHNEU im. S. Kuznetsya, Kharkiv, Ukraine, pp. 318-319.
8. Demianenko, T. And Yanchak, Yu. (2024), "Innovative methods of personnel management in enterprises", *Adaptive Management: Theory and Practice. Economics Series*, vol. 19, no. 38. [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-10).
9. Hladun, Ye.O. (2023), "Modern methods of enterprise personnel management", available at: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/bitstreams/6cecf2b0-e8df-42fb-a35e-96ac4d2d5051/download> (Accessed 26 October 2025).

Стаття надійшла до редакції 09.11.2025 р.