УДК 005.334:005.95/96

Д. С. Корольов,
PhD з менеджменту, докторант кафедри економіки та менеджменту,
Український державний університет науки і технологій
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0009-4883-1739

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.18.106

АДАПТИВНА МОДЕЛЬ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ КОРПОРАЦІЇ В УМОВАХ ПОЛІКРИЗИ

D. Korolov,
PhD in Management, Doctoral Candidate of the Department of Economics and Management, Ukrainian State University of Science and Technology

ADAPTIVE MODEL FOR ENSURING CORPORATE RESILIENCE UNDER POLYCRISIS CONDITIONS

У науковому дослідженні розглянуто актуальну проблему забезпечення стійкості корпорацій в умовах багатовимірних кризових процесів, що включають воєнні виклики, цифровізацію та структурну трансформацію ринку праці. Особлива увага приділяється людському фактору, який визначає здатність організації до адаптації, розвитку та відновлення. Запропоновано авторську модель "адаптивного кадрового контуру", яка інтегрує три взаємопов'язані складові: цифрову аналітику, психологічну підтримку працівників та управління знаннями. Доведено, що така модель формує замкнуту систему підсилення кадрової резилієнтності, забезпечує безперервне навчання, підтримує корпоративну культуру і дозволяє своєчасно реагувати на ризики. Практична значущість полягає у створенні інструментарію для HR-менеджменту, що підвищує конкурентоспроможність і довгострокову стійкість промислових та транспортних корпорацій у кризових умовах.

The article addresses the urgent problem of ensuring corporate resilience under the conditions of polycrisis, which simultaneously combines military challenges, large-scale digitalisation, and structural transformations of the labour market. The research emphasises that the sustainability of enterprises today cannot be achieved solely by technological or organisational improvements but is primarily dependent on the human factor. Cohesion, competence, and psychological resilience of employees have become decisive elements in whether corporations are capable of adapting and recovering in the face of turbulence.

The author proposes an original concept of the "adaptive human resources contour", which integrates three interrelated subsystems into a unified framework: digital personnel analytics, psychological support for employees, and systematic knowledge management. This contour creates a closed cycle in which data analysis reveals risks, knowledge exchange provides tools for overcoming them, and psychological support ensures that employees maintain motivation and productivity during crises. Such interaction allows corporations to strengthen personnel resilience, sustain continuity of operations, and react to threats proactively.

The article also highlights the role of multi-phase training, digital rituals of team communication, and flexible approaches to human resource management as essential instruments for adaptation. These mechanisms ensure continuous learning, promote cultural integrity, and increase organisational responsiveness. The practical significance of the study lies in the development of a scientifically grounded toolset for managers, which enhances competitiveness and ensures the long-term stability of industrial and transport corporations. The proposed model can be applied by Ukrainian companies facing wartime challenges, as well as by international enterprises operating in volatile environments, providing them with a universal framework for balancing human, technological, and organisational components of resilience.

Ключові слова: Антикризове управління, корпоративна резилієнтність, управління персоналом, кадровий контур корпорації, цифровізація ринку.

Key words: Crisis management, corporate resilience, personnel management, corporate human resources contour, labour market digitalisation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасний етап розвитку ринку праці України відбувається під впливом безпрецедентних викликів — повномасштабної війни, стрімкої цифровізації та структурних змін у зайнятості.

Воєнні умови різко загострили проблему збереження кадрів і вимагають нових підходів до управління персоналом. Мобілізація значної частини працездатного населення (понад 1 млн українців були залучені до сектору оборони вже на середину 2022 року [1]) та масова міграція працівників як всередині країни, так і за її межі, призвели до дефіциту кваліфікованого персоналу у багатьох галузях. Компанії змушені адаптувати свою діяльність до численних обмежень воєнного часу — від комендантської години й перебоїв електропостачання до релокації бізнесу у безпечніші регіони [2].

У цих умовах на перший план виходять питання оперативного збереження ключових працівників, їх перепідготовки та підтримання мотивації, адже без цього неможливо втримати безперервність бізнес-процесів і відновити економічну активність в країні.

Водночас цифровізація прискорила трансформацію практик управління персоналом як у світі, так і в Україні. Пандемія COVID-19 започаткувала перехід до віддаленої роботи, а війна закріпила необхідність цифрових рішень для координації розподілених команд. Використання корпоративних порталів, онлайн-комунікацій та систем дистанційного навчання з факультативного перетворилося на обов'язковий елемент життєдіяльності організацій [3].

Це дозволяє підприємствам підтримувати єдність колективу і корпоративну культуру навіть за фізичної роз'єднаності працівників.

Швидкий розвиток технологій спричинив появу нових інструментів — від People Analytics для відстеження настроїв та продуктивності до автоматизованого онбордингу — що підвищують гнучкість HR-процесів.

Отже, поєднання воєнних реалій і цифрових трендів сформувало нові вимоги до адаптації персоналу і потрібні комплексні механізми, які забезпечать стійкість компаній через розвиток людського капіталу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання підвищення адаптивності персоналу та організаційної стійкості останнім часом привертає значну увагу дослідників.

Науковці Коцур А., Островерхов В. і Бортник О. (2022) наголошують, що життя в умовах війни внесло суттєві корективи в діяльність з управління персоналом і головними завданнями HR-служб стали збереження наявного персоналу, його поповнення та розвиток навичок [3]. Автори відзначають, що масова зовнішня і внутрішня міграція населення разом із мобілізацією обумовили кадровий дефіцит, а зміни трудового законодавства воєнного часу спрямовані на адаптацію соціально-трудових відносин до нових умов.

Дослідження Черепа О., Калюжної Ю. і Михайліченка Л. (2023) доповнює цю картину, підкреслюючи важливість дистанційних методів роботи з персоналом. На прикладі ізраїльських компаній і українських реалій вони показали, що воєнний стан впливає на якість менеджменту, і рекомендують активно застосовувати соціально-психологічні методи мотивації та віддаленого управління для підтримки ефективності команд [4].

В аналогічному руслі Куделя В. та Яковенко В. (2023) розглядають специфіку управління персоналом у промисловості під час війни, акцентуючи на децентралізації рішень і гнучких підходах в умовах воєнного стану [5].

Окремо слід відзначити роботу Ситника Й. і Захарчин Г. (2024), які запропонували стратегічний погляд на проблему. Дослідники систематизували глобальні тенденції у сфері людського капіталу та співвіднесли їх з українськими реаліями воєнного часу [6]. Автори обґрунтували, що підвищення "стійкості людини" (індивідуальної резильєнтності працівників) і вдосконалення корпоративної культури є ключем до єдності персоналу в кризових умовах. Вони застерігають, що наявність множинних субкультур (мікрокультур) в одному колективі без належної інтеграції може призвести до внутрішніх дисбалансів та конфліктів, підриваючи стійкість системи. Тому автори пропонують гармонізувати кор-

поративне середовище через обмін знаннями, підтримку ментального здоров'я і впровадження HR-аналітики — фактично, створити адаптивний контур, де дані про персонал, психологічна підтримка і управління знаннями взаємодіють для зміцнення організації.

Такий підхід узгоджується з міжнародними дослідженнями, наприклад, аналітики Deloitte у глобальному огляді трендів 2024 року також наголошують на ролі технологій та даних в HR, розвитку навичок персоналу і формуванні культури довіри як драйверів стійкості бізнесу [7].

Практичний досвід українських компаній і висновки експертних форумів підтверджують висновки науковців.

На Всеукраїнському HR-саміті 2025 року представники провідних підприємств зазначили, що кадрові стратегії воєнного часу повинні фокусуватися на людях. Керівники компаній наголошували, що проактивне управління знаннями та навчання персоналу допомагає утримати штат — HR-відділ має наперед визначати критично важливі ролі і розвивати компетенції співробітників, щоб ті залишалися в компанії [8].

Представники бізнесу зазначили, що сьогодні більшість українських роботодавців зустрілись з кадровою кризою через мобілізацію та міграцію, тож бізнес змушений шукати таланти серед молоді, активніше співпрацювати з освітнім сектором і навіть залучати до роботи пенсіонерів. Таким чином, і наука, і практика сходяться на думці, що воєнні виклики вимагають від компаній гнучких та інноваційних HR-підходів. Інтеграція найкращих світових напрацювань (agile-методології, цифрові платформи, аналітика даних) з урахуванням українських реалій — запорука успішної адаптації персоналу та збереження стійкості організацій у цей переломний період

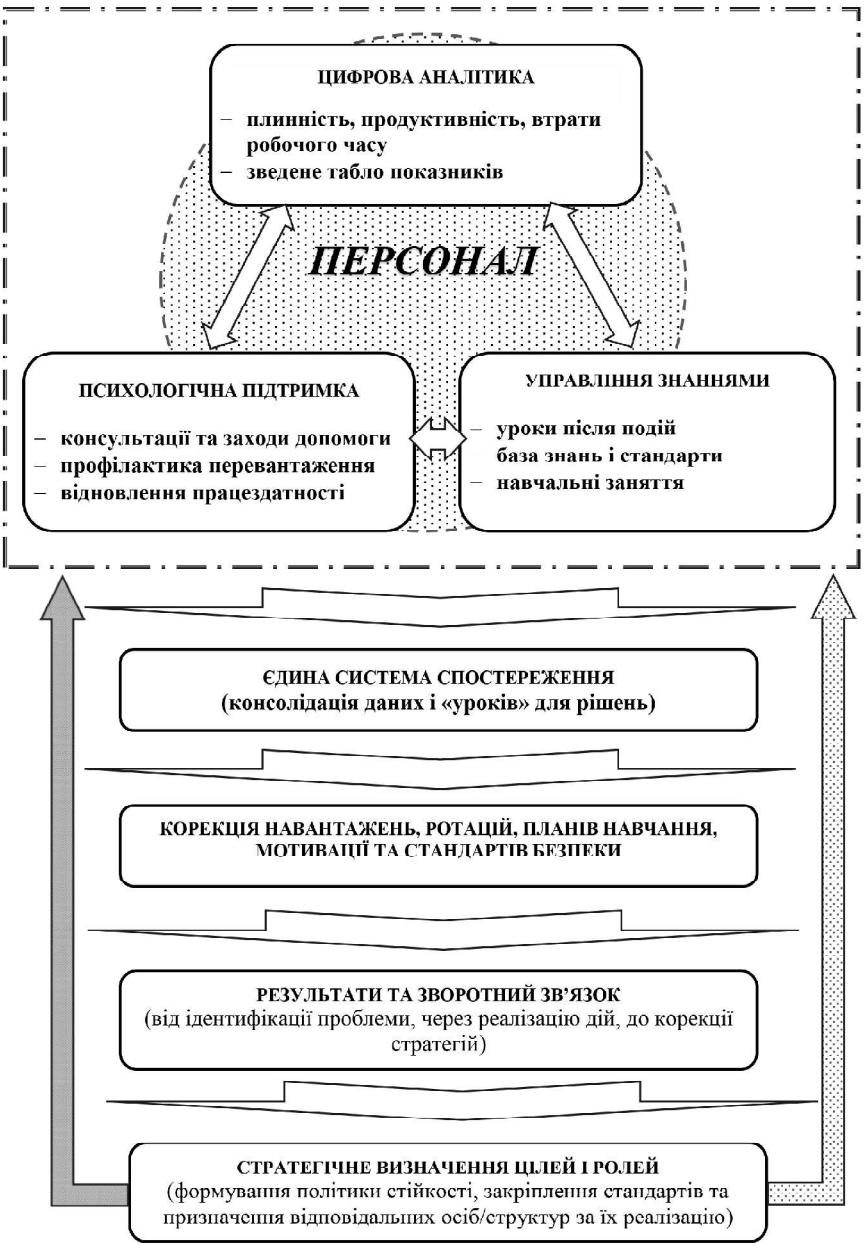

Рис. 1. Схема "адаптивного кадрового контуру" корпорації

Джерело: розроблено автором.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті — теоретичне обгрунтування концептуальної кадрової моделі, яка поєднує цифрову аналітику, психологічну підтримку й управління знаннями у єдину систему, спрямовану на підвищення стійкості та життєздатності корпорацій у періоди криз.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Повномасштабна війна в Україні призвела до безпрецедентного рівня невизначеності для бізнесу. По суті сформувалася полікриза, коли одночасно діють взаємопов'язані загрози — воєнні дії, економічний спад, соціальні потрясіння та технологічні ризики.

Така ситуація різко підвищує вимоги до життєздатності та адаптивності компаній. Але будь-які технологічні та процесні покращення будуть недостатніми без врахування людського фактору.

В кризових умовах саме згуртованість, компетентність та психологічна стійкість персоналу вирішують, чи вдасться реалізувати плани перетворень.

Неодноразово зазначалось, організація настільки стійка, наскільки стійкі її співробітники. Тому адаптивна модель обов'язково включає систему роботи з кадрами, яку можна назвати "адаптивним кадровим контуром" корпорації.

Адаптивний кадровий контур — це замкнений цикл взаємодії трьох підсистем: цифрової HR-аналітики, психологічної підтримки та управління знаннями (Рис. 1).

Кожна з них підсилює інші, а разом вони створюють самоналаштовну систему, що підвищує резилієнтність персоналу і всієї компанії.

Цифрова HR-аналітика забезпечує оперативний збір та аналіз даних про персонал: плинність кадрів, продуктивність, залученість, виконання KPI, настрої колективу (наприклад, готовності рекомендувати роботодавця).

Сучасні інформаційні системи управління персоналом (ІСУП) і опитування дозволяють в режимі реального часу виявляти проблемні точки — де зростає навантаження, де бракує навичок, де є ризик вигорання чи звільнення працівників. Зафіксувавши "дисбаланс", HR-аналітика ініціює відповідь двох інших підсистем — управління знаннями (щодо навчання або заміщення навичок) та психологічної підтримки (щодо роботи з настроями і стресом).

Психологічна підтримка персоналу стала особливо актуальною на сучасному етапі. Компанії дедалі більше усвідомлюють, що турбота про ментальне здоров'я співробітників — це інвестиція у найцінніше.

Так, згідно з опитуваннями, роботодавці запроваджують програми корпоративного психолога, консультації і гарячі лінії, групи взаємопідтримки, тренінги зі стрес-менеджменту, а близько 57% українських компаній уже мають такі або подібні ініціативи [9].

Таблиця 1. Інструменти кадрової резилієнтності та їхній внесок у стійкість організації

НАПРЯМ АДАПТИВНОСТІ	ОПИС ТА КОНКРЕТНІ ІНСТРУМЕНТИ	ВПЛИВ НА СТІЙКІСТЬ КОРПОРАЦІЇ
Цифрова *адаптація та онбординг*	-Автоматизований онбординг нових працівників через корпоративний портал, систему управління навчанням (СУН), чат-боти. - Дистанційні тренінги та цифрове навчання для покриття базових знань.	Швидка інтеграція новачків у роботу; підвищення залученості з перших днів. Структурований онбординг зменшує плинність кадрів і прискорює вихід на продуктивність.
Безперервне багатофазне навчання	- Ступеневі програми розвитку: базовий рівень (soft skills, основні процеси), середній (спеціалізовані знання, методики), просунутий (стратегічне мислення, лідерство). - Регулярна оцінка навичок і адресне направлення на курси.	Постійне оновлення компетенцій персоналу; швидке закриття «кадрових дір». Готує резерв керівників і експертів, яких можна задіяти у кризових проектах.
Усталені форми взаємодії в цифровому середовищі	- Регулярні онлайн-зустрічі команд: щоденні стендапи, щотижневі звіти, спільні мозкові штурми у Zoom. - Віртуальні корпоративні ритуали: онлайн-»кава-брейки», неформальні чати, щомісячні дні обміну ідеями тощо	Підтримує згуртованість колективу, навіть коли люди працюють віддалено. Формує відчуття причетності та єдиної культури, що важливо для психологічної витривалості та мотивації співробітників.
Гнучкі HR-методології (Agile HR)	- Децентралізація HR: делегування частини кадрових повноважень лінійним менеджерам (найм, адаптація на місцях). - Кадрові рішення на основі зворотного зв'язку, спринти змін у HR-політиках, експерименти (наприклад, з гнучким графіком, крос-функціональними командами)	Швидке реагування на зміни бізнес-потреб і зовнішні виклики. Лінійні керівники відчувають відповідальність за свої команди - зростає оперативність рішень. HR-служба переходить від транзакційної ролі до стратегічного партнера бізнесу. Це підвищує загальну адаптивність організації.

Джерело: сформовано автором на основі [9—11].

Як приклад, у компанії "Нова Пошта" психологи у 2024 р. провели 1321 індивідуальну консультацію з працівниками — в 3,5 рази більше, ніж у 2023 [10].

Це реакція на зростання запиту, людям потрібна допомога пережити тривогу, втрати, адаптуватися після фронту. Деякі компанії створюють навіть власні реабілітаційні програми для демобілізованих співробітників.

Усі ці заходи помітно знижують емоційне навантаження і запобігають вигоранню, підтримуючи працівників у тонусі навіть під час затяжної кризи.

Як наслідок — зберігається продуктивність, зменшується плинність кадрів, люди більш лояльні до роботодавця. Корпорації, які цього не зрозуміють, ризикують втратити найцінніший ресурс — своїх людей.

Управління знаннями та навчання — третій елемент кадрової стійкості. Він забезпечує безперервний розвиток навичок персоналу. В умовах швидких змін дуже важливо, щоб працівники встигали отримати нові компетенції. Один із підходів до цього процесу — впровадження багатофазних програм навчання та перепідготовки.

Один із варіантів — при адаптації новачків доречно розбити програму на етапи, спочатку базові тренінги (загальні компетенції), потім через 2—3 місяці — розширений курс (поглиблені навички), за рік — розширений рівень (лідерство, стратегічне бачення) [11]. Так фахівці поступово, але планомірно "виростають" до більш відповідальних ролей.

Інший варіант для діючих працівників — стимулювати перманентне навчання — онлайн-курси, вебінари, внутрішні майстер-класи. Компанія має створити корпоративну базу знань, де накопичується весь досвід, кейси вирішення проблем, інструкції.

Наставництво — ще один ефективний інструмент: закріплення за молодим спеціалістом досвідченого ментора пришвидшує передачу знань і формує культуру взаємопідтримки.

Системність у навчанні та управління знаннями дозволяє організації не розгубити компетенції навіть при плинності кадрів. Якщо хтось піде з компанії — його знання вже оцифровані чи передані команді, тож удар мінімальний. А якщо виникає новий виклик (потрібно освоїти роботу за новим прєктом) — компанія швидко навчає групу працівників, бо навчання поставлено "на потік". Усе це підвищує адаптивність і організація швидко закриває свої "кадрові прогалини" й переміщує людські ресурси туди, де вони найбільш потрібні.

У таблиці 1 узагальнено, як конкретні інструменти в межах цих трьох блоків впливають на стійкість корпорації. Ці рекомендації базуються на сучасних трендах HR-менеджменту й досвіду українських компаній 2022—2023 рр.

Наведені інструменти вже застосовуються провідними українськими компаніями в тій чи іншій формі. ІТ-сектор ще до війни мав сильну культуру дистанційної ро-

боти з цифровими ритуалами — тому під час COVID та активних бойових дій айтішні фірми легко перейшли на віддалений режим без втрати ефективності, зберігши командний дух.

Промислові корпорації спочатку були більш консервативні, але 2022 р. їх теж "примусив" освоїти онлайн-зв'язок і керівники заводів проводили відеозустрічі з цехами під час локдаунів, навчали робітників правилам безпеки через смартфони тощо.

Зараз навіть у промислових компаніях нормою стають регулярні звернення менеджменту до співробітників через месенджери, внутрішні чати підтримки і дошки ідей, комбіновані офлайн/онлайн заходи.

Окремо слід зазначити процес оптимізації діяльності управлінського та виробничого персоналу.

Для менеджменту компанії важливо підвищувати ефективність лідерства та розподіляти відповідальність. Ми рекомендуємо принцип "лідерство на кожній позиції" — що передбачає автономію прийняття рішень і відповідальність на рівні кожної посади.

Молодим керівникам — коучинг з основ менеджменту (планування зустрічей, постановка задач, делегування). Досвідченим — участь у стратегічних сесіях, курси з фасилітації та управління змінами. Компанія має перейти до культури, де лінійні менеджери беруть активну роль у розвитку своїх команд, а HR їх у цьому підтримує.

Як відзначають експерти, децентралізація "повертає менеджерам відповідальність за управління командами" і трансформує кадрову службу у функцію наставництва та аналітики [11].

Для контролю успіху рекомендується впроваджувати кадрову аналітику, тобто відслідковувати показники ефективності менеджерів (наприклад, відсоток виконання цілей підлеглими, рівень залученості команд), проводити 360-оцінки, і за результатами коригувати програми розвитку. Керівники мають постійно вчитися й удосконалюватися, адже в кризу від їхніх рішень залежить дуже багато.

В свою чергу, для виробничого персоналу ключ до стійкості — гнучкість у виконанні завдань та безпека праці. Необхідно формувати мультифункціональні бригади, де працівники вміють виконувати суміжні операції і можуть підміняти одне одного. Це дозволить при нестачі людей (відрядження, хвороба, мобілізація) не зупиняти лінію, а продовжувати випуск силами наявних робітників. Опитування показують, що 61% компаній в Україні у відповідь на кризу створили крос-функціональні команди чи спеціальні відділи по управлінню ризиками [12].

У галузі промисловості варто запровадити ротацію кадрів, наприклад, електромонтери певний час працюють слюсарями і навпаки, щоб перейняти навички одне одного. Корисно розвивати систему раціоналізаторських пропозицій — залучати самих працівників до пошуку поліпшень виробництва. Той, хто опанував більшу зону процесу і бачить сенс своїх ідей, буде більш мотивований залишатися і працювати продуктивно.

Загалом, враховуючи, що людям потрібна постійна підтримка і визнання, окрім згаданого психологічного аспекту, важлива матеріальна і нематеріальна мотивація.

У воєнний час багато хто працював понаднормово, здійснював волонтерську діяльність, ризикував собою. Компанії, які відзначили це (преміями, нагородами, публічною похвалою), зміцнили лояльність колективу. А там, де "не помітили" — дехто втратив віру і звільнився.

Тож антикризова мотиваційна програма — ще один елемент резилієнтності — винагороджувати згуртованість і самовіддачу, пропонувати бонуси за освоєння нових навичок, забезпечувати додатковий соцпакет (страхування, допомогу родинам тощо). Це дасть людям відчуття захищеності і справедливості, додасть сил триматися в непрості часи.

Кадрова резилієнтність — передумова успішної реалізації всіх ініціатив стійкості корпорації. Пропонуємий "адаптивний контур" з трьох підсистем — своєрідний двигун, який підтримує людей у формі, навчає та підстраховує їх, щоб вони могли втілити операційні зміни. Розрив між технологіями і людьми неприпустимий. Якщо вкластися лише у верстати, але не в людей — система все одно залишиться вразливою. Тому людиноцентричність — наріжний камінь адаптивної моделі.

ВИСНОВКИ

Український бізнес нині проходить випробування на міцність, яких не знала більшість сучасних економік. Полікриза оголила вразливості, але водночас загартувала найсильніших. Дане дослідження показує, що стійкість корпорації є комплексною характеристикою та вимагає системного підходу.

Не існує одного "магічного" показника чи однієї інвестиції, яка гарантує резилієнтність. Лише поєднання багатьох ініціатив — технічних, фінансових, управлінських, соціальних — створює справді життєздатний бізнес.

Запропонована адаптивна модель дає інструментарій для такого поєднання, слугуючи своєрідною дорожньою картою до перетворення корпорації на гнучку організацію, що еволюціонує через кризи, а не руйнується під їхнім тиском.

Компанії, які візьмуть на озброєння принципи адаптивної резилієнтності, матимуть більше шансів не лише вижити, а й стати лідерами нового економічного ландшафту.

Запропоновані підходи можуть бути впроваджені як стандарт корпоративного управління стійкістю — спочатку у найбільш критичних секторах (транспорт, енергетика, виробництво), а згодом і ширше. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на деталізацію методики розрахунку інтегрального індексу стійкості для українських умов, а також на вивчення довгострокового впливу впровадження адаптивної моделі на фінансові та інноваційні показники компаній. Але вже зараз зрозуміло, що резилієнтність — це нова конкурентна перевага, і вона піддається розвитку через чіткі управлінські дії та інвестиції в людей і системи.

Український бізнес, загартований полікризою, має всі шанси стати взірцем адаптивності для всього світу, якщо правильно засвоїть уроки цієї буремної доби.

Література:

1. Мельник Т. Понад мільйон українців у формі забезпечують оборону країни — Резніков. Forbes.ua. 08.07.2022. URL: https://forbes.ua/news/ponad-1-mln-lyudey-u-formi-zabezpechuyut-oboronu-ukraini-reznikov-08072022-7072 (дата звернення: 01.08.2025).

2. Як побудувати корпоративну культуру через традиції та ритуали команди. ukrainanews.com.ua. 04.08.2025. URL: https://ukrainanews.com.ua/yak-pobuduvati-korporativnu-kulturu-cherez-tradiciyi-ta-rituali-komandi/ (дата звернення: 03.08.2025).

3. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2022. Вип. 27. С. 58—64. DOI: 10.35774/rarrpsu-2022.27.058.

4. Череп, О., Калюжна, Ю., Михайліченко, Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство, (48). DOI: 10.-32782/2524-0072/2023-48-24.

5. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 81—82. С. 290—297. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287264.

6. Sytnyk Y., Zakharchyn H. HR management of enterprises under martial law, socio-cultural and technological challenges. Economics, Entrepreneurship, Management. 2024. Vol. 11, No. 1. P. 67—79. DOI: 10.56318/eem-2024.01.067.

7. За результатами дослідження Deloitte 2024 Global Human Capital Trends найактуальнішими питаннями у світі є довіра та сталий розвиток людського капіталу. Делойт в Україні. 07.02.2024. URL: https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/human-capital-trends.html (дата звернення: 10.08.2025).

8. Як HR перетворює кризу на точку зростання — підсумки HR Wisdom Summit 2025. Європейська Бізнес Асоціація (EBA). 06.07.2025. URL: https://eba.com.ua/en/yak-pobuduvati-korporativnu-kulturu-cherez-tradiciyi-ta-rituali-komandi/#:~:text=управління%20командами,-Учасниками%20стали (дата звернення: 15.08.2025).

9. Рубан Д. На саміті в Києві понад 400 HR-фахівців обговорили, як підтримувати працівників під час війни. #ШоТам (shotam.info). 04.07.2025. URL: https://shotam.info/na-samiti-v-kyievi-ponad-400-hr-fakhivtsiv-obhovoryly-iak-pidtrymuvaty-pratsivnykiv-pid-chas-viyny (дата звернення: 03.09.20250).

10. Кузенкова Є. Ментальне здоров'я працівників — відповідальність компанії? Що про це кажуть новий закон, роботодавці та шукачі. Work.ua. 19.02.2025. URL: https://www.work.ua/en/articles/work-in-team/3514/ (дата звернення: 01.09.2025).

11. Jamrog J. 3 Ways to Make HR More Agile. Institute for Corporate Productivity (i4cp). 24.07.2017. URL: https://www.i4cp.com/productivity-blog/3-ways-to-make-hr-more-agile (дата звернення: 04.09.2025).

12. Тріль М. Купівельна спроможність і попит, імовірно, знизяться ще більше: що чекати бізнесам від споживачів у 2023 році. AIN.Business. 28.02.2023. URL: https://ain.ua/2023/02/28/shho-chekaty-biznesam-vid-spozhyvachiv-u-2023-roczi/ (дата звернення: 04.09.2025).

References:

1. Mel'nyk, T. (2022), "Over a million Ukrainians in uniform ensure the country's defense — Reznikov", Forbes.ua, available at: https://forbes.ua/news/ponad-1-mln-lyudey-u-formi-zabezpechuyut-oboronu-ukraini-reznikov-08072022-7072 (Accessed 01.08.2025).

2. Ukrainanews (2025), "How to build corporate culture through team traditions and rituals", available at: https://ukrainanews.com.ua/yak-pobuduvati-korporativnu-kulturu-cherez-tradiciyi-ta-rituali-komandi/ (Accessed 03.08.2025).

3. Kotsur, A. Ostroverkhov, V. and Bortnyk, O. (2022),"Peculiarities of personnel management activities in wartime", Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy, vol. 27, pp. 58—64. DOI: 10.35774/rarrpsu-2022.27.058.

4. Cherep, O., Kalyuzhna, Y., and Mykhailichenko, L. (2023), "Peculiarities of personnel management under the conditions of marital state in Ukraine", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. (48). DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-24.

5. Kudelia, V.I. and Yakovenko, V.H. (2023), "Peculiarities of personnel management under the conditions of marital state", Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, vol. 81—82, pp. 290—297. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287264.

6. Sytnyk, Yo. and Zakharchyn, H. (2024), "HR management of enterprises under martial law, socio-cultural and technological challenges", Economics, Entrepreneurship, Management, vol. 11, no. 1, pp. 67—79. DOI: 10.56318/eem2024.01.067.

7. Deloitte (2024), "According to the results of the Deloitte 2024 Global Human Capital Trends study, the most pressing issues in the world are trust and sustainable human capital development", available at: https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/human-capital-trends.html (Accessed 10.08.2025).

8. EBA (2025), "How HR turns a crisis into a point of growth — the results of the HR Wisdom Summit 2025", available at: https://eba.com.ua/en/yak-pobuduvati-korporativnu-kulturu-cherez-tradiciyi-ta-rituali-komandi/#:~:text=upravlinnia%-20komandamy,Uchasnykamy%20staly (Accessed 15.08.2025).

9. Ruban, D. (2025), "At the summit in Kyiv, more than 400 HR professionals discussed how to support employees during war", available at: https://shotam.info/na-samiti-v-kyievi-ponad-400-hr-fakhivtsiv-obhovoryly-iak-pidtrymuvaty-pratsivnykiv-pid-chas-viyny (Accessed 03.09.20250).

10. Kuzenkova, Ye. (2025), "Is the mental health of employees the responsibility of the company? What do the new law, employers and job seekers say about it", available at: https://www.work.ua/en/articles/work-in-team/3514/ (Accessed 01.09.2025).

11. Jamrog, J. (2017), "3 Ways to Make HR More Agile. Institute for Corporate Productivity", available at: https://www.i4cp.com/productivity-blog/3-ways-to-make-hr-more-agile (Accessed 04.09.2025).

12. Tril', M. (2023), "Purchasing power and demand are likely to decline further: what businesses can expect from consumers in 2023", AIN.Business, available at: https://ain.ua/2023/02/28/shho-chekaty-biznesam-vid-spozhyvachiv-u-2023-roczi/ (Accessed 04.09.2025).

Стаття надійшла до редакції 06.09.2025 р.