

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ**

*Кафедра менеджменту,
публічного управління та персоналу*

**ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ HR-ПРОЕКТІВ У ВОЄННИЙ
ЧАС**

Спеціальність «Менеджмент»

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «бакалавр»

**Студента МЕНУП-41
Гурський А. В.**

(підпис)

**Науковий керівник,
к.г.н., доц. Баб'як Г. П.**

(підпис)

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту

«__» _____ 2026 року

В.о. зав. кафедри

Августин Р. Р.

Прізвище, ініціали (підпис)

Тернопіль – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ HR-ПРОЕКТІВ	5
РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ГАЛИЦЬКА ЗЕРНОВА КОМПАНІЯ» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	177
2.1 Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану	199
2.2 Фінансове забезпечення HR-проектів в умовах воєнного стану	233
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНЮВАННЯ HR-ПРОЕКТІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	299
ВИСНОВКИ	422
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	455

ВСТУП

Актуальність проблеми. Сучасний стан розвитку української економіки характеризується безпрецедентними викликами, зумовленими повномасштабним військовим вторгненням Російської Федерації. В умовах воєнного стану підприємства змушені докорінно переосмислювати підходи до управління персоналом, адаптуючи усталені HR-практики до реалій нестабільності, невизначеності та обмеженості ресурсів. Особливої гостроти набуває питання оцінювання ефективності HR-проектів - адже саме від якості людського капіталу залежить здатність організацій зберігати операційну стійкість і забезпечувати безперервність бізнес-процесів.

HR-проекти охоплюють широкий спектр заходів: від рекрутингу та адаптації персоналу до навчання, розвитку корпоративної культури та психологічної підтримки працівників. У мирний час оцінювання їхньої ефективності базується на усталених моделях і методиках - ROI-аналізі, моделі Кіркпатріка, системі збалансованих показників тощо. Однак воєнний час суттєво деформує як умови реалізації HR-проектів, так і критерії їхньої успішності. Традиційні кількісні показники - плинність кадрів, вартість найму, рівень продуктивності - втрачають свою однозначність, натомість на перший план виходять такі виміри, як психологічна стійкість колективу, рівень утримання персоналу в умовах мобілізації, ефективність дистанційної зайнятості та здатність підприємства швидко відновлюватись після втрати ключових співробітників.

Актуальність теми дослідження зумовлена кількома чинниками. По-перше, більшість вітчизняних підприємств не мають адаптованих інструментів оцінювання HR-ефективності в кризових умовах. По-друге, міжнародний досвід управління персоналом у кризових ситуаціях потребує критичного переосмислення крізь призму українських реалій. По-третє, недостатня увага до ефективності HR-проектів у воєнний час призводить до нераціонального витрачання обмежених фінансових та організаційних ресурсів.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне узагальнення та вироблення практичних рекомендацій щодо удосконалення оцінювання ефективності HR-проектів у воєнний час.

Для досягнення мети вирішено такі **завдання**:

- вивчити теоретичні основи оцінювання ефективності HR-проектів;
- проаналізувати особливості управління персоналом в умовах воєнного стану;
- проаналізувати фінансове забезпечення HR-проектів в умовах воєнного стану;
- розробити пропозиції щодо удосконалення підходів до оцінювання HR-проектів в умовах воєнного стану.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі виступає оцінювання ефективності HR-проектів ТОВ «Галицька зернова компанія».

Предметом дослідження є методики оцінювання ефективності HR-проектів ТОВ «Галицька зернова компанія».

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи застосовано методи наукового пошуку та узагальнення даних, методи оцінювання ефективності HR-проектів, такі як порівняльного аналізу, факторного аналізу, порівняльного аналізу, трендового аналізу, візуалізації даних, та ін.

Практична значущість результатів дослідження полягає у тому, що пропозиції, наведені у кваліфікаційній роботі можуть бути застосовані у практичній діяльності підприємства для удосконалення оцінювання HR-проектів ТОВ «Галицька зернова компанія».

Апробація. Результати дослідження представлено на науково-практичній конференції «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, 22 травня 2026 р., ЗУНУ).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ HR-ПРОЕКТІВ

Сучасна концепція управління людськими ресурсами пройшла тривалий еволюційний шлях, у ході якого суттєво змінювались як розуміння ролі персоналу в організації, так і інструментарій HR-управління. Розуміння цієї еволюції є необхідним контекстом для осмислення природи HR-проектів як специфічного управлінського явища [36].

Перший етап - кадрове адміністрування (1920–1960-ті роки) - характеризувався суто операційним підходом до роботи з персоналом. HR-підрозділи того часу виконували переважно облікові та юридичні функції: ведення трудових книжок, нарахування заробітної плати, дотримання трудового законодавства [33]. Персонал розглядався як виробничий ресурс нарівні з обладнанням і сировиною, а управлінська увага зосереджувалась на контролі й дисципліні [35].

Другий етап - управління персоналом (1960–1980-ті роки) - ознаменувався визнанням людського фактора як важливої детермінанти організаційної ефективності [15]. Під впливом досліджень у сфері організаційної поведінки та мотивації (Маслоу, Герцберг, Мак-Грегор) HR-функція почала включати такі напрями, як добір і оцінювання персоналу, навчання і розвиток, програми мотивації. Саме на цьому етапі почали з'являтися перші прообрази HR-проектів - цілеспрямовані ініціативи з підвищення кваліфікації або реорганізації систем оплати праці [32].

Третій етап - стратегічний HRM (1980–2000-ті роки) - відмітився інтеграцією управління персоналом у загальну стратегію підприємства. Концепція стратегічного управління людськими ресурсами, розвинута у працях Девіда Ульріха та інших дослідників, утвердила погляд на HR-підрозділ як на стратегічного партнера бізнесу, а не лише адміністративну одиницю [10]. HR-

директори отримали місця в радах директорів, а HR-ініціативи почали плануватись у горизонті 3–5 років.

Четвертий, сучасний етап - цифровий і людиноцентричний HR (2010-ті - сьогодні) - визначається конвергенцією цифрових технологій, аналітики даних та фокусу на добробуті працівників [30]. People analytics, штучний інтелект у рекрутингу, платформи управління досвідом співробітника (Employee Experience), програми ментального здоров'я - все це сформувало принципово нову екосистему HR-проектів, значно складнішу і різноманітнішу, ніж будь-коли раніше [12]. Саме в цьому контексті питання оцінювання ефективності HR-проектів набуло особливої актуальності: зростання складності та вартості HR-ініціатив вимагає доказового обґрунтування їхньої цінності для організації [16].

Управління людськими ресурсами як самостійна управлінська дисципліна сформувалась у другій половині XX століття на перетині організаційної психології, економіки праці та загального менеджменту. Сьогодні HR-менеджмент виходить далеко за межі традиційного кадрового адміністрування і охоплює стратегічні, операційні та соціальні аспекти взаємодії організації з її персоналом [8].

У широкому розумінні HR (від англ. Human Resources - людські ресурси) - це сукупність людей, що працюють в організації, разом із їхніми знаннями, навичками, мотивацією та потенціалом до розвитку [4]. У вузькому, прикладному значенні HR-функція охоплює систему процесів, спрямованих на залучення, утримання, розвиток і мотивацію персоналу відповідно до стратегічних цілей підприємства [18].

Особливе місце в системі HR-менеджменту посідають HR-проекти - обмежені в часі та ресурсах ініціативи, спрямовані на цілеспрямовану зміну або вдосконалення окремих аспектів роботи з персоналом [1]. На відміну від HR-процесів, які мають циклічний і повторюваний характер, HR-проекти завжди унікальні за змістом, мають чітко визначений початок і завершення, конкретний очікуваний результат та виділений бюджет [27].

За функціональним спрямуванням HR-проекти доцільно поділяти на такі основні групи:

1. Проекти у сфері залучення персоналу - розробка або оновлення систем рекрутингу, побудова бренду роботодавця, впровадження нових каналів пошуку кандидатів, автоматизація підбору за допомогою ATS-систем [3].

2. Проекти адаптації та онбордингу - створення структурованих програм введення нових працівників у посаду, розробка наставницьких систем, формування корпоративних навчальних матеріалів [6].

3. Проекти навчання та розвитку - організація тренінгів, впровадження платформ дистанційного навчання (LMS), програми розвитку лідерських компетенцій, ротація персоналу [31].

4. Проекти оцінювання та управління ефективністю - впровадження систем KPI, розробка або трансформація процесів performance review, побудова моделей компетенцій [17].

5. Проекти мотивації та утримання - перегляд системи компенсацій і пільг, розробка програм нематеріальної мотивації, ініціативи щодо підвищення залученості персоналу (employee engagement) [24].

6. Проекти організаційного розвитку - реструктуризація підрозділів, зміна організаційної культури, впровадження нових форм зайнятості, управління змінами [13].

7. Проекти HR-цифровізації - автоматизація кадрового діловодства, впровадження HRIS-систем, аналітика даних про персонал (people analytics) [14].

8. Проекти психологічної підтримки та wellbeing - програми ментального здоров'я, корпоративні психологи, ініціативи work-life balance, підтримка в кризових ситуаціях [25].

Кожна з перелічених груп може включати як масштабні стратегічні проекти, що охоплюють усю організацію, так і точкові локальні ініціативи. Важливо, що незалежно від масштабу будь-який HR-проект потребує чіткого

визначення цілей, ресурсів і критеріїв успіху ще на етапі планування - лише тоді стає можливим коректне оцінювання його ефективності після завершення.

Для чіткішого розуміння природи HR-проектів принципово важливо розмежувати їх із суміжним поняттям - HR-процесами, які також є невід'ємною складовою системи управління персоналом, однак принципово відрізняються за своєю логікою та управлінськими вимогами, що показано в табл. 1.1. Якщо HR-процеси описують те, як організація функціонує в режимі «бізнес як звичайно», то HR-проекти відповідають на запитання: що потрібно змінити або покращити [5]. Це розмежування має не лише теоретичне, а й суто практичне значення - адже інструменти планування, реалізації та оцінювання для цих двох типів HR-діяльності суттєво відрізняються.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика HR-проектів та HR-процесів

Критерій порівняння	HR-процес	HR-проект
Характер діяльності	Циклічний, повторюваний	Унікальний, одноразовий
Часові межі	Безперервний або регулярний	Чітко визначений початок і кінець
Мета	Підтримка поточного стану	Досягнення конкретного нового результату
Ресурси	Операційний бюджет	Виділений проектний бюджет
Команда	Постійний функціональний підрозділ	Тимчасова проектна команда
Результат	Стабільна якість виконання	Унікальний продукт або зміна
Управління відхиленнями	Стандартизація і контроль	Адаптація і управління ризиками
Оцінювання	Регулярний моніторинг KPI	Підсумкова оцінка після завершення
Приклади	Нарахування зарплати, кадровий облік, адаптація нових співробітників	Впровадження HRIS-системи, розробка системи грейдів, програма психологічної підтримки

Примітка. Складено автором на основі [5].

Розуміння цього розмежування є особливо важливим в умовах воєнного часу, коли організації нерідко стикаються зі спокусою «проектизувати» будь-яку

нову HR-ініціативу без належного обґрунтування її проектного характеру. Надмірна кількість одночасних HR-проектів за обмеженості ресурсів призводить до розпорошення зусиль і унеможливорює якісне оцінювання жодного з них [2]. Тому першим кроком до ефективного HR-управління в кризових умовах є чітка класифікація діяльності: що є поточним процесом, а що - проектом, що потребує окремого ресурсу, команди та критеріїв успіху.

Також важливим є питання про те, як виміряти цінність HR-діяльності, є одним із найдискусійніших у теорії управління персоналом. Складність полягає в тому, що значна частина HR-результатів має нематеріальний характер - підвищення морального духу колективу, зміцнення корпоративної культури, зростання довіри між керівництвом і працівниками - і не піддається прямому кількісному вимірюванню. Тим не менш, за десятиліття наукових досліджень і практичного досвіду сформувалась низка усталених підходів і моделей, які дозволяють структуровано підійти до оцінки ефективності HR-проектів [19].

Одним із найвідоміших інструментів оцінювання навчальних та розвиткових HR-проектів є чотирирівнева модель, запропонована Дональдом Кіркпатріком у 1959 році та вдосконалена ним у подальших працях. Незважаючи на поважний вік, ця модель зберігає свою актуальність і широко застосовується в практиці сучасних організацій [7].

Перший рівень - реакція - фіксує безпосереднє враження учасників від проведеного заходу: наскільки їм сподобалось навчання, чи вважають вони його корисним і практично значущим. Збір даних на цьому рівні здійснюється переважно через анкетування безпосередньо після завершення навчальної активності [28].

Другий рівень - навчання - оцінює фактичне засвоєння знань, формування навичок або зміну установок у результаті проведеного заходу. Для вимірювання використовуються тестування, практичні завдання, спостереження за виконанням вправ [29].

Третій рівень - поведінка - відстежує, чи відбулись реальні зміни в робочій поведінці учасників після повернення до виробничого середовища. Це

найскладніший рівень для вимірювання, оскільки вимагає часу і залучення безпосередніх керівників до процесу спостереження [20].

Четвертий рівень - результати - оцінює вплив HR-проекту на ключові бізнес-показники: продуктивність, якість продукції, рівень обслуговування клієнтів, фінансові результати підрозділу [11].

Модель Кіркпатріка здобула широке визнання завдяки своїй інтуїтивній логіці та практичній простоті. Її головна перевага полягає в тому, що вона дає змогу структурувати оцінювання від найпростішого до найскладнішого рівня, поступово поглиблюючи аналіз відповідно до наявних ресурсів і потреб організації. Для підприємств, що лише починають формувати культуру оцінювання HR-проектів, перші два рівні моделі є цілком доступними навіть без спеціалізованої аналітичної інфраструктури [23].

Водночас модель має суттєві методологічні обмеження. По-перше, вона побудована на припущенні лінійної причинно-наслідкової залежності між рівнями: якщо учасники задоволені навчанням, вони засвоять знання; якщо засвоять знання, змінять поведінку; якщо змінять поведінку, покращаться результати. Однак численні дослідження засвідчують, що цей зв'язок є слабким і непослідовним. По-друге, перехід від третього до четвертого рівня на практиці є вкрай складним через проблему атрибуції: довести, що покращення бізнес-результатів обумовлені саме HR-проектом, а не іншими факторами, надзвичайно важко. По-третє, модель була розроблена переважно для оцінювання навчальних програм і значно гірше адаптується до HR-проектів організаційного розвитку, культурних змін або психологічної підтримки.

Джек Філіпс розширив модель Кіркпатріка, додавши п'ятий рівень - розрахунок повернення інвестицій (Return on Investment, ROI) [34]. Ця модель дозволяє перевести результати HR-проекту в грошовий вимір і порівняти їх із витратами на його реалізацію. Формула ROI у контексті HR має такий вигляд (рівняння 1.1):

$$ROI = [(G - H_i)/H_i] * 100, \quad (1.1)$$

де G - це грошова вигода від проекту;

H_i - витрати на проект.

Попри привабливість кількісної визначеності, застосування ROI-підходу в HR пов'язане з суттєвими методологічними труднощами: ізоляція ефекту конкретного HR-проекту від інших організаційних змін, грошова оцінка нематеріальних вигод та врахування часового лагу між реалізацією проекту і появою вимірюваних результатів.

Ключовою перевагою ROI-підходу є його здатність перекласти HR-результати на мову, зрозумілу фінансовому менеджменту та акціонерам. В умовах конкуренції за бюджет між різними підрозділами організації HR-служба, що здатна продемонструвати конкретне фінансове повернення від своїх ініціатив, отримує суттєво вищий стратегічний статус.

Проте застосування ROI-моделі Філіпса пов'язане з низкою практичних труднощів. Грошова оцінка нематеріальних HR-вигод - таких як підвищення морального духу, зниження стресу або покращення комунікації - неминуче є суб'єктивною і може бути оскаржена. Крім того, збір достатньої доказової бази для повноцінного п'ятирівневого оцінювання вимагає значних часових і фінансових ресурсів, що нерідко перевищують витрати на сам HR-проект. За оцінками фахівців, повноцінна ROI-оцінка доцільна лише для великих і дорогих HR-ініціатив - зазвичай тих, вартість яких перевищує 100 тис. доларів або охоплює понад 20% персоналу організації.

Концепція збалансованої системи показників (BSC), розроблена Робертом Капланом і Девідом Нортон, передбачає оцінку діяльності організації одночасно в чотирьох вимірах: фінансовому, клієнтському, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку [38]. В контексті HR остання перспектива набуває ключового значення, оскільки саме тут відображаються показники розвитку компетенцій персоналу, рівень залученості, ефективність навчання та організаційного клімату.

Застосування BSC дозволяє HR-підрозділу вийти за межі суто операційних показників і продемонструвати стратегічний внесок управління персоналом у досягнення цілей організації.

HCROI є похідним від ROI-підходу і вимірює [37], скільки доданої вартості генерує організація на кожну грошову одиницю (рівняння 1.2), витрачену на персонал. Розраховується за формулою:

$$HCROI = (T - H_j)/J, \quad (1.2)$$

де T - це дохід;

H_j - витрати без витрат на персонал;

J - витрати на персонал.

Цей показник дозволяє відстежувати динаміку ефективності використання людського капіталу в часі та проводити порівняльний аналіз між підрозділами або з галузевими бенчмарками.

Збалансована система показників вигідно відрізняється від попередніх підходів своєю системністю: вона не ізолює HR-ефективність, а вписує її в загальний контекст стратегічних цілей організації. Це дозволяє уникнути характерної для вузьких HR-метрик пастки - ситуації, коли HR-проект формально є успішним за власними показниками, але не сприяє досягненню загальноорганізаційних пріоритетів.

Разом із тим BSC у застосуванні до HR має специфічне обмеження: ефективність цього підходу прямо залежить від якості стратегічного планування в організації загалом. Якщо стратегічні цілі підприємства сформульовані нечітко або не доведені до рівня окремих підрозділів, HR-перспектива BSC перетворюється на набір довільно обраних показників без реального стратегічного змісту. На підприємствах малого та середнього бізнесу, де формальна стратегія часто відсутня або існує лише на папері, це є серйозним практичним обмеженням моделі.

Поряд із кількісними підходами важливу роль відіграють якісні методи, які дозволяють отримати більш глибоке розуміння природи HR-ефектів. До них належать: глибинні інтерв'ю з учасниками та керівниками, фокус-групи, аналіз кейсів, метод 360-градусного зворотного зв'язку, оцінювання за допомогою компетентнісних моделей [26].

Якісні методи особливо цінні в тих випадках, коли кількісні показники дають суперечливу або неповну картину - наприклад, коли продуктивність формально залишається стабільною, але рівень вигорання персоналу критично зростає.

Сучасна практика оцінювання HR-проектів дедалі частіше відходить від застосування єдиної моделі на користь інтегрованих підходів, що поєднують елементи кількох методологій. Так, модель Кіркпатріка нерідко використовується як рамка для структурування оцінювання, тоді як конкретні метрики та інструменти вимірювання запозичуються з BSC або ROI-моделі. Такий змішаний підхід дозволяє організації отримати одночасно операційну інформацію (що відбувається в ході проекту), стратегічну інформацію (як проект впливає на цілі організації) та фінансову інформацію (чи є проект економічно виправданим) [9].

Особливо актуальним поєднання методів стає в умовах кризи, коли окремі моделі дають неповну або спотворену картину. Наприклад, суто кількісна ROI-оцінка в умовах воєнного часу може показати від'ємне значення для програми психологічної підтримки персоналу - адже прямий фінансовий ефект від зниження стресу важко виміряти в короткостроковій перспективі. Однак якісні методи - глибинні інтерв'ю, аналіз кейсів, спостереження за поведінковими змінами - здатні зафіксувати реальну цінність такої ініціативи для збереження кадрового потенціалу підприємства.

Попри наявність розвиненого методологічного інструментарію, оцінювання HR-проектів на практиці стикається з низкою системних ризиків та обмежень.

Проблема атрибуції результатів. Однією з ключових методологічних складностей є неможливість однозначно встановити причинно-наслідковий зв'язок між HR-ініціативою та спостережуваними змінами в показниках. Покращення продуктивності підрозділу може бути обумовлене проведенням навчанням, але так само може пояснюватись оновленням обладнання, зміною

керівника, сезонними коливаннями ринку або поєднанням кількох факторів одночасно.

Часовий лаг між дією та результатом. Ефекти більшості HR-проектів виявляються не миттєво, а протягом місяців або навіть років після завершення ініціативи. Розвиток лідерських компетенцій, формування нової корпоративної культури або зміна поведінкових патернів персоналу - все це є довгостроковими процесами, що ускладнює своєчасне оцінювання [21].

Суб'єктивність вимірювань. Значна частина HR-показників - рівень задоволеності, залученість, психологічний клімат - вимірюється через самозвіти працівників, які схильні до соціальної бажаності: тенденції давати відповіді, які, на їхню думку, очікує роботодавець, а не ті, що відображають реальний стан речей.

Нестача даних і слабка HR-аналітика. Значна частина українських підприємств, особливо середнього та малого бізнесу, не має систематизованих баз даних про персонал, достатньо розвинених HRIS-систем або фахівців із people analytics. Це суттєво обмежує можливості для доказового оцінювання HR-ефективності.

Опір організаційній оцінці. Самі HR-спеціалісти іноді опираються систематичному оцінюванню власних проектів - частково через побоювання отримати незадовільні результати, частково через відсутність навичок роботи з аналітичними інструментами. Така ситуація підриває культуру доказового HR-менеджменту в організації.

Зовнішні чинники нестабільності. В умовах економічної турбулентності, пандемій, збройних конфліктів або інших форс-мажорних обставин стандартні методики оцінювання можуть давати спотворені результати. Під час кризи показники ефективності деградують незалежно від якості HR-проектів - і навпаки, окремі ініціативи можуть давати надзвичайно важливий стабілізуючий ефект, який не відображається в традиційних метриках [22].

Усвідомлення цих обмежень є необхідною передумовою для формування більш реалістичних і адаптованих підходів до оцінювання - особливо в

контексті воєнного часу, де зовнішній фактор нестабільності набуває абсолютно нових масштабів і форм.

Також, важливим буде зазначити, що Україна не є першою країною, підприємства якої змушені адаптувати системи управління персоналом до реалій збройного конфлікту. Аналіз зарубіжного досвіду дає цінні орієнтири для розуміння того, які HR-практики виявляються найбільш стійкими в кризових умовах, а які - зазнають найбільших деформацій.

Ізраїль є, мабуть, найбільш показовим прикладом країни, що виробила системний підхід до HR-управління в умовах постійної безпекової нестабільності. Ізраїльські підприємства - передусім у технологічному секторі - десятиліттями функціонують в умовах регулярної мобілізації резервістів, яка може тривати від кількох тижнів до кількох місяців. У відповідь на цей виклик сформувались специфічні HR-практики: детальне документування функцій кожного працівника з метою забезпечення швидкого заміщення, культура взаємозамінності як елемент корпоративної ідентичності, а також розвинені системи підтримки сімей мобілізованих співробітників. Примітно, що ізраїльські компанії розглядають військовий досвід своїх працівників не як проблему, а як конкурентну перевагу: навички лідерства, прийняття рішень в умовах невизначеності та командної роботи, набуті в армії, активно враховуються при плануванні кар'єри та призначенні на керівні посади [40].

Досвід Грузії після короткострокового збройного конфлікту 2008 року, хоч і значно менш масштабного, також містить релевантні уроки. Дослідження грузинських підприємств, що функціонували в зоні безпосереднього впливу бойових дій, виявили кілька характерних закономірностей. По-перше, підприємства з більш розвиненими горизонтальними комунікаційними структурами відновлювались швидше, ніж ієрархічно організовані - через вищу здатність до самоорганізації за відсутності частини управлінського персоналу. По-друге, компанії, що ще до початку конфлікту інвестували в навчання персоналу суміжним спеціальностям, демонстрували значно менші виробничі втрати в умовах кадрового дефіциту [39]. По-третє, психологічна підтримка

персоналу, якій до конфлікту не надавалось пріоритетного значення, після його завершення була визнана одним із ключових факторів успішного відновлення.

Досвід підприємств Донецької та Луганської областей, що функціонували в умовах конфлікту на Сході України у 2014–2021 роках, є, мабуть, найближчим до сучасних реалій більшості українських компаній. Аналіз практики цих підприємств засвідчив: найбільш стійкими виявились організації, що, по-перше, заздалегідь сформували резерв кваліфікованого персоналу та системи передачі знань; по-друге, мали гнучку систему оплати праці, що дозволяла оперативно перерозподіляти фонд заробітної плати залежно від поточного навантаження; по-третє, підтримували відкриті канали комунікації між керівництвом і персоналом, що знижувало рівень тривожності і утримувало ключових фахівців від прийняття рішення про звільнення [42].

Узагальнюючи зарубіжний досвід, можна виділити універсальні HR-принципи: пріоритет утримання над залученням; інвестиції у взаємозамінність; визнання психологічного стану персоналу операційним питанням; збереження культури навчання навіть за умов скорочення бюджетів. Ці принципи є орієнтиром для українських підприємств у умовах війни.

HR-проекти являють собою цілеспрямовані управлінські ініціативи у сфері роботи з персоналом, що охоплюють весь спектр HR-функцій - від рекрутингу до організаційного розвитку. Оцінювання їхньої ефективності здійснюється за допомогою різноманітних моделей і методів, серед яких найбільш системними є модель Кіркпатріка, ROI-підхід Філіпса та збалансована система показників. Водночас практика оцінювання HR-проектів пов'язана з низкою суттєвих обмежень - атрибутивних, часових, методологічних та організаційних. Ці обмеження особливо загострюються в умовах кризи та нестабільності, що актуалізує потребу в розробці адаптованих підходів до оцінювання для воєнного часу, розгляду яких присвячені наступні розділи роботи.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ГАЛИЦЬКА ЗЕРНОВА КОМПАНІЯ» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Для забезпечення достовірності практичного дослідження необхідно надати розгорнуту характеристику підприємства, на матеріалах якого проводиться аналіз. ТОВ «Галицька зернова компанія» зареєстроване 16 червня 2000 року і є приватним комерційним підприємством, що здійснює діяльність відповідно до власного Статуту та чинного законодавства України. Юридична адреса підприємства: Тернопільська область, Козівський район, село Яструбове. Основним видом діяльності є складське господарство (КВЕД 52.10) та вирощування зернових культур (КВЕД 01.11), а також ряд суміжних напрямів - виробництво борошномельної продукції, оптова торгівля зерном, вантажний транспорт і транспортне оброблення вантажів [41].

Підприємство має два виробничі об'єкти. Головний елеватор розташований у селі Яструбове Тернопільської області і був збудований у 2020 році. Загальна потужність одночасного зберігання становить 40 тисяч тонн зернової продукції, з яких 32,1 тис. тонн припадає на металеві силоси виробництва іспанської компанії Symaga, та 7,9 тис. тонн - на підлогові склади. Другий виробничий об'єкт функціонує у смт. Підволочиськ, де також розташована точка відвантаження зерна на залізницю Львівської залізниці з можливістю формування маршрутних відправок до 54 вагонів. Підприємство приймає на зберігання та переробку пшеницю, ячмінь, кукурудзу, соняшник, ріпак і сою.

Технологічне оснащення підприємства відповідає сучасним галузевим стандартам: зерносушарки STRAHL 2500FR італійського та CFCAI LAW SBC LE французького виробництва забезпечують продуктивність до 178 тонн на годину при знятті 10% вологи з кукурудзи; очисне обладнання БСХ-200 має потужність 200 тонн на годину; транспортне обладнання - 130 тонн на годину. Це дозволяє підприємству ефективно обслуговувати значні обсяги зернової продукції в стислі сезонні строки, що водночас означає критичну залежність від

кваліфікованого технічного персоналу - операторів зернозбиральної техніки, апаратників оброблення зерна та механіків.

Підприємство очолює директор, якому підпорядковані бухгалтерія, відділ кадрів, офіс-менеджер, начальник виробництва та завідувач господарством. До виробничого блоку входять лаборант, ваговик, технічна служба, складське господарство, ремонтна зона та різноробочі. Така організаційна структура є типовою для середніх аграрних підприємств України і характеризується відносно невеликою кількістю управлінських рівнів, що в умовах воєнного часу є одночасно перевагою (швидкість прийняття рішень) і вразливістю (висока залежність від конкретних носіїв ключових компетенцій).

Більшість працівників підприємства мають досвід роботи від 10 до 15 років, що свідчить про сформований і відносно стабільний колектив. Водночас частка молоді до 25 років є вкрай низькою і відповідає загальногалузевій тенденції - за даними галузевих досліджень, на елеваторах України молодь цієї вікової групи становить лише близько 7% від загальної чисельності персоналу. Це робить підприємство особливо вразливим до мобілізаційних втрат серед чоловіків середнього покоління - найбільш досвідченої і продуктивної частини колективу.

ТОВ «Галицька зернова компанія» є підприємством агропромислового сектору, що спеціалізується на вирощуванні, зберіганні та реалізації зернових культур. Як і більшість підприємств аграрної галузі України, компанія зіткнулась із безпрецедентними викликами після початку повномасштабного вторгнення у лютому 2022 року. Специфіка аграрного виробництва - сезонність, прив'язаність до конкретних земельних ділянок, висока залежність від ручної праці та кваліфікованих механізаторів - зумовила особливу вразливість підприємства до кадрових втрат і дезорганізації виробничого процесу. Водночас стратегічна важливість аграрного сектору для продовольчої безпеки країни і частковий захист окремих категорій працівників від мобілізації створили певні умови для збереження операційної стійкості.

2.1 Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану

Початок повномасштабної війни спричинив різкі структурні зрушення у складі персоналу ТОВ «Галицька зернова компанія». Підприємство зіткнулось одразу з кількома дестабілізуючими чинниками: частина чоловіків-працівників була призвана до лав Збройних Сил України, інші виїхали з регіону або змінили місце проживання внаслідок вимушеного переселення, а окремі співробітники самостійно прийняли рішення про припинення трудових відносин через загальну невизначеність.

Найбільш відчутними кадровими втратами виявились у сегменті кваліфікованих механізаторів, операторів зернозбиральної техніки та агрономів - фахівців, підготовка яких потребує тривалого часу і яких неможливо швидко замінити. Саме ця категорія персоналу традиційно складається переважно з чоловіків працездатного військового віку, що зробило її найбільш вразливою до мобілізаційних втрат (рис. 2.1).

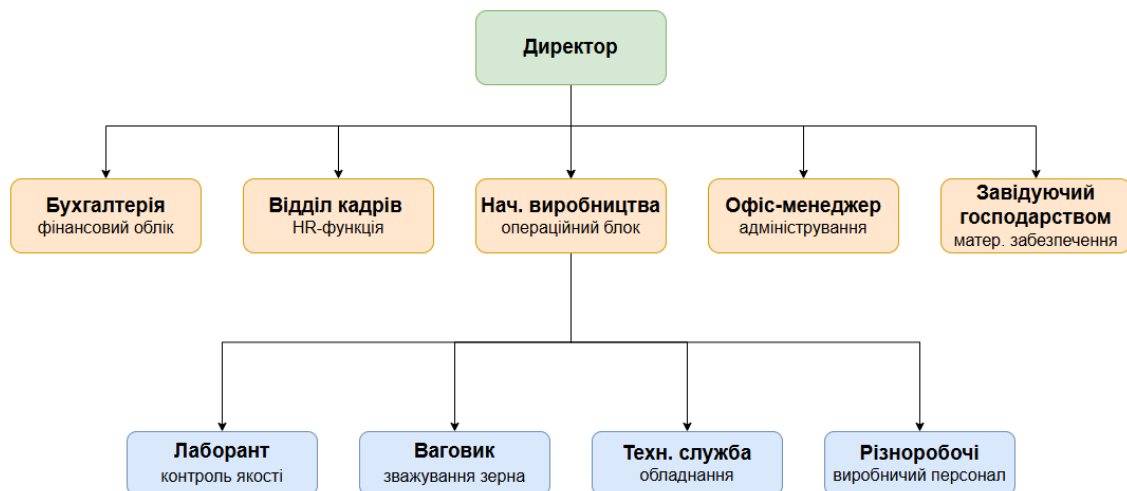


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Галицька зернова компанія».

Примітка. Складено автором на основі [41].

У відповідь на ці виклики HR-служба підприємства була змушена оперативно перебудувати систему управління персоналом. Ключовими заходами стали: внутрішнє суміщення посад - коли один працівник тимчасово виконував функції двох або трьох; прискорена підготовка і перекваліфікація наявних співробітників; залучення сезонних працівників на критичних етапах збиральної кампанії; а також активніше залучення жінок та працівників

передпенсійного віку до операцій, що раніше традиційно виконувались чоловіками.

Для наочного уявлення про масштаб кадрових змін, що відбулись на підприємстві після початку повномасштабного вторгнення, доцільно систематизувати ключові показники динаміки персоналу у вигляді порівняльної табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників персоналу у 2021–2024 роках

Показник	2021 (довосенний)	2022	2023	2024 (оцінка)
Середньорічна чисельність, осіб	базовий рівень	-8–12%	-12–16%	стабілізація
Частка чоловіків у складі персоналу, %	~60–65%	~50–55%	~45–50%	~45–50%
Частка працівників віком 55+, %	~16%	~17%	~19%	~20%
Частка молоді до 25 років, %	~7–8%	~6–7%	~6–7%	~6–7%
Кількість суміщень посад	поодинокі випадки	масове явище	системна практика	системна практика
Кількість перекваліфікованих, осіб	мінімальна	активне зростання	продовження	продовження

Примітка. Складено автором на основі [41].

Наведені дані відображають загальну тенденцію, характерну для більшості аграрних підприємств Тернопільської та суміжних областей: поступове скорочення загальної чисельності персоналу на тлі зростання частки працівників старшого віку та посилення практики суміщення посад. Примітно, що підвищення заробітних плат у галузі у 2022–2023 роках на 15–25% - значно вище за рівень попередніх років - не зупинило відтоку персоналу, оскільки головним чинником виявилась не матеріальна незадоволеність, а об'єктивні обставини мобілізації та вимушеного переміщення.

Воєнний стан кардинально змінив умови організації праці на підприємстві. Проведення польових робіт потребувало постійного моніторингу безпекової обстановки - оскільки значна частина сільськогосподарських угідь розташована у відкритій місцевості, яка є вразливою до ракетних і артилерійських ударів, а також до загрози з боку безпілотників. Підприємство було змушене розробити внутрішні протоколи безпеки: визначити маршрути евакуації для техніки і персоналу, встановити систему сповіщення про повітряну тривогу безпосередньо на польових ділянках, узгодити графіки проведення робіт з урахуванням часів підвищеного ризику.

Адміністративно-управлінський персонал частково перейшов на дистанційний або змішаний режим роботи. Це зумовило необхідність швидкого впровадження цифрових інструментів комунікації та документообігу, до яких частина співробітників, особливо старшого покоління, виявилась невідповідною. HR-підрозділ провів серію навчальних сесій з основ роботи у хмарних сервісах і корпоративних месенджерах.

Одним із найважливіших і водночас найменш формалізованих напрямів HR-роботи в умовах воєнного часу стала психологічна підтримка співробітників. Персонал підприємства щодня стикався з поєднанням виробничого стресу та особистісних потрясінь: тривогою за родичів на фронті, невизначеністю щодо власного майбутнього, наслідками сирен і нічних обстрілів, горем від втрати знайомих і колег.

ТОВ «Галицька зернова компанія» запровадило кілька форм психологічної підтримки персоналу. По-перше, підприємство уклало договір із психологічною службою про надання індивідуальних консультацій для працівників на умовах анонімності. По-друге, безпосередні керівники виробничих підрозділів пройшли короткострокове навчання з основ психологічної першої допомоги - щоб вміти вчасно розпізнати ознаки емоційного вигорання або гострого стресу у підлеглих і правильно відреагувати. По-третє, у колективі було свідомо підтримано культуру взаємної підтримки: регулярні неформальні зустрічі, спільні збори для обміну

інформацією, відкриті канали зворотного зв'язку між керівництвом і рядовими працівниками.

Попри обмеженість ресурсів, такий підхід дозволив суттєво знизити рівень плинності кадрів, зберегти ядро кваліфікованого персоналу і підтримати прийнятний рівень продуктивності навіть у найбільш складні періоди воєнного часу., табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Кадрові ризики в умовах воєнного стану

Вид ризику	Прояви ризику	Рівень критичності	Заходи реагування
Мобілізаційні втрати	Відтік механізаторів та операторів техніки - основного чоловічого персоналу	Критичний	Бронювання ключових фахівців, прискорена перекваліфікація
Вигорання персоналу	Суміщення посад, понаднормове навантаження у сезон збору	Високий	Психологічні консультації, культура взаємопідтримки
Дефіцит молоді	До 25 років - лише 7% персоналу галузі; відтік до Польщі та ЄС	Високий	Розвиток бренду роботодавця, наставництво, кар'єрні програми
Втрата знань	Досвідчені фахівці (10-15 років стажу) залишають підприємство без передачі знань	Високий	Система наставництва, документування процесів
Безпека праці	Відкриті польові ділянки - вразливість до повітряних загроз під час робіт	Середній	Протоколи безпеки, системи сповіщення на полях
Правові зміни	Постійні зміни трудового законодавства в умовах воєнного стану	Керований	Юридичний супровід кадрових процесів, моніторинг законодавства

Примітка. Складено автором на основі [41].

Введення воєнного стану в Україні супроводжувалось суттєвими змінами у трудовому законодавстві. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» надав роботодавцям розширені повноваження щодо переведення працівників на інші посади, зміни режиму роботи, встановлення підсумованого обліку робочого часу та ряду інших аспектів. Водночас на

роботодавців було покладено додаткові зобов'язання - зокрема, щодо бронювання окремих категорій фахівців від мобілізації та збереження робочих місць за призованими працівниками.

HR-служба ТОВ «Галицька зернова компанія» провела значну роботу з юридичного супроводу кадрових процесів у цей період: оформлення бронювання для ключових спеціалістів аграрного профілю, коректне документування переведень і суміщень, налагодження взаємодії з військовими комісаріатами. Ці процеси потребували значних часових і адміністративних ресурсів та фактично стали окремим напрямом HR-роботи, якого раніше не існувало.

Управління персоналом в умовах воєнного стану характеризується підвищеним рівнем ризику в кількох ключових вимірах. Перший - ризик подальших кадрових втрат унаслідок нових хвиль мобілізації або вимушеного переміщення, що унеможлиблює стабільне довгострокове кадрове планування. Другий - ризик вигорання персоналу, що залишився: через суміщення посад і підвищене навантаження люди працюють на межі своїх можливостей, і ця ситуація не може тривати нескінченно без серйозних наслідків. Третій - ризик втрати інституційної пам'яті: коли досвідчені фахівці залишають підприємство, разом із ними йдуть знання, які ніде не зафіксовані й не передані наступникам. Четвертий - юридичні ризики, пов'язані з постійними змінами в законодавстві про воєнний стан і необхідністю оперативно адаптувати внутрішні кадрові процедури.

2.2 Фінансове забезпечення HR-проектів в умовах воєнного стану

Фінансування HR-проектів у воєнний час зазнало суттєвих трансформацій порівняно з довоєнним періодом. З одного боку, загальне скорочення доходів підприємств через порушення логістики, втрату ринків збуту і зростання операційних витрат призвело до жорсткого перегляду всіх статей бюджету. З іншого боку, необхідність утримувати персонал,

підтримувати його боєздатність і психологічну стійкість вимагала не скорочення, а переорієнтації HR-витрат.

Окремою і недостатньо висвітленою у практиці більшості аграрних підприємств проблемою стало управління знаннями в умовах кадрових втрат. Коли досвідчений механізатор або оператор сушарки залишає підприємство - через мобілізацію, переїзд або будь-яку іншу причину - разом з ним іде накопичений роками практичний досвід, який ніде не зафіксований і не систематизований. Технологічні нюанси налаштування конкретного обладнання, особливості роботи з конкретними сортами зерна в конкретних умовах зберігання, неформальні знання про «поведінку» техніки при різних погодних умовах - усе це є інституційною пам'яттю підприємства, яка руйнується разом із відходом її носіїв.

ТОВ «Галицька зернова компанія», як і більшість підприємств галузі, стикнулось із цією проблемою гостро. Відповіддю стало впровадження елементів наставницької системи: досвідчені працівники, що залишались на підприємстві, отримали офіційний статус наставників і були введені в процес підготовки нових або перекваліфікованих колег. Компанія цінує людей, які прагнуть розвитку, - і саме середовище партнерства та відкритості, що формувалось у підприємстві роками, стало важливим ресурсом у кризовий час. Колеги пояснювали процеси, підстраховували, ділились досвідом і давали простір для помилок - оскільки в умовах браку часу і ресурсів навчання через практику залишалось єдиним реалістичним варіантом.

Водночас системна фіксація знань у вигляді технологічних інструкцій, відеоматеріалів або баз знань залишилась значною мірою нереалізованою - що є типовою ситуацією для підприємств, де операційний пріоритет («сьогодні потрібно намолотити зерно») постійно витісняє стратегічний («завтра нам знадобиться хтось, хто вміє це робити»). Усвідомлення цієї проблеми є першим кроком до її розв'язання, і саме формалізація знань входить до переліку пріоритетних HR-рекомендацій для підприємства, що розглядаються у третьому розділі роботи.

ТОВ «Галицька зернова компанія» в умовах обмеженого бюджету застосувало підхід, який можна охарактеризувати як «пріоритизацію критичних HR-функцій»: були збережені або навіть збільшені витрати на утримання ключових фахівців і психологічну підтримку персоналу, тоді як статті, пов'язані з масштабним рекрутингом, представницькими заходами та деякими навчальними програмами, були тимчасово скорочені або перенесені.

Трансформація структури HR-витрат є одним із найбільш наочних індикаторів зміни управлінських пріоритетів у воєнний час, табл. 2.3. Порівняння типової структури HR-бюджету аграрного підприємства до та після лютого 2022 року дозволяє зрозуміти не лише масштаб змін, а й їхню якісну природу.

Таблиця 2.3

**Порівняльна структура HR-витрат до та після початку
повномасштабного вторгнення**

Стаття HR-витрат	До 2022 р. (пріоритет)	Після 2022 р. (пріоритет)	Характер зміни
Утримання ключових фахівців (надбавки, бонуси)	Середній	Критично високий	Суттєве зростання
Психологічна підтримка персоналу	Мінімальний відсутній	Високий	Новий напрям
Навчання і перекваліфікація	Плановий	Вимушений прискорений	Зміна характеру
Рекрутинг і залучення	Активний	Мінімальний	Суттєве скорочення
Корпоративні заходи та тімблдінг	Регулярний	Мінімальний або скасований	Скорочення
Охорона праці та безпека	Стандартний	Підвищений (нові протоколи)	Зростання
Юридичний супровід кадрових питань	Мінімальний	Середній високий	Новий пріоритет
Цифрові HR-інструменти	Низький	Зростаючий	Поступове зростання

Примітка. Складено автором на основі [41].

Як видно з табл. 2.3, структурна трансформація HR-бюджету носить не просто кількісний, а якісний характер: частина статей, що раніше були відсутні або мінімальними (психологічна підтримка, юридичний супровід кадрових питань, безпека праці), перетворились на постійні і значущі витрати. Одночасно скоротились ті статті, що у мирний час вважались ознакою «зрілого» HR (рекрутинг, корпоративні заходи) - просто тому, що в умовах воєнного часу їхня доцільність значно знизилась порівняно з потребами утримання наявного персоналу.

Держава в умовах воєнного стану запровадила низку механізмів підтримки роботодавців, частина з яких безпосередньо стосується збереження зайнятості та кадрового потенціалу підприємств. Для аграрного сектору особливо важливими виявились такі інструменти.

Програма «Єдина заявка» від Державної служби зайнятості дозволяє роботодавцям отримати компенсацію витрат на перепідготовку або підвищення кваліфікації працівників у партнерстві з державними центрами зайнятості. Для ТОВ «Галицька зернова компанія» цей механізм став актуальним у контексті підготовки нових механізаторів замість мобілізованих фахівців.

Програми часткового безробіття і збереження зайнятості, що були запроваджені або розширені в умовах воєнного стану, дозволили підприємству в окремі кризові місяці зберігати трудові відносини з тими працівниками, яких через об'єктивні обставини (пошкодження техніки, обстріли, порушення логістики) тимчасово не було можливості задіяти у виробничому процесі.

Окремим напрямом державної підтримки стала можливість бронювання ключових фахівців агропромислового комплексу від призову - механізм, який безпосередньо захищає кадровий потенціал підприємства і є одним із найвагоміших інструментів збереження виробничої спроможності галузі.

Поряд із державними механізмами підтримки суттєву роль у фінансовому забезпеченні HR-ініціатив аграрних підприємств відіграють міжнародні донорські програми та грантові можливості (рис. 2.2).

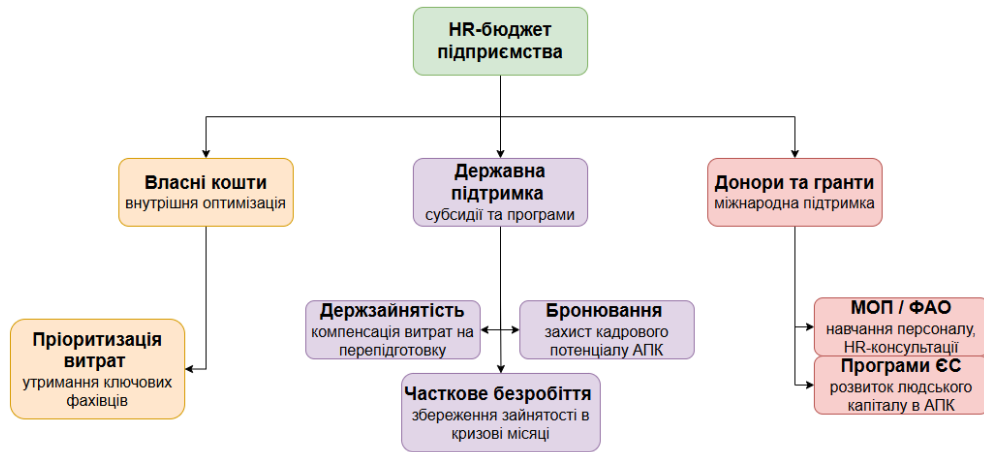


Рис. 2.2. Схема фінансування HR-проектів у воєнний час.

Примітка. Складено автором на основі [42].

Міжнародна організація праці (МОП) реалізує в Україні низку програм, спрямованих на підтримку зайнятості та розвиток потенціалу персоналу підприємств, що постраждали від бойових дій. Програми включають фінансування навчальних заходів, розробку інструментів управління персоналом та консультаційну підтримку HR-служб.

Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО) здійснює підтримку аграрного сектору України через гранти на відновлення виробничого потенціалу, частина яких може спрямовуватись на навчання персоналу, придбання захисного спорядження для польових працівників і впровадження цифрових інструментів управління.

Ряд міжнародних фондів - зокрема, програми ЄС у рамках підтримки України - передбачає фінансування проектів із розвитку людського капіталу в аграрному секторі, включаючи стажування, обмін досвідом і навчання за кордоном для менеджерів і фахівців.

Для компанії участь у донорських програмах стала не лише додатковим фінансовим ресурсом, а й можливістю отримати доступ до сучасних міжнародних практик HR-управління, адаптованих до кризових умов. Водночас участь у таких програмах вимагає значних адміністративних зусиль - підготовки заявок, звітності, дотримання специфічних вимог донорів - що в умовах і так навантаженого персоналу є серйозним додатковим викликом.

Оцінюючи ефективність застосованих фінансових інструментів підтримки HR-діяльності, важливо розрізняти їхній безпосередній і стратегічний ефект. Безпосередній ефект - компенсація частини витрат на перепідготовку, збереження трудових відносин у кризові місяці, захист кадрового потенціалу через бронювання - є відчутним і вимірюваним. Стратегічний ефект - формування культури зовнішньої партнерської взаємодії, набуття досвіду роботи з донорськими програмами, підвищення поінформованості HR-служби про доступні інструменти підтримки - є менш помітним у короткостроковій перспективі, але може мати вирішальне значення для майбутнього розвитку підприємства.

Загалом підхід до фінансового забезпечення HR-проектів у воєнний час можна охарактеризувати як реактивний з елементами стратегічного планування. Підприємство своєчасно відреагувало на більшість кризових викликів і змогло залучити доступні зовнішні ресурси підтримки. Водночас системна робота зі складання заявок на донорські програми, моніторингу нових можливостей фінансування та формування середньострокового HR-бюджету залишається зоною для вдосконалення - і саме в цьому напрямі зосереджені рекомендації, що формуються в третьому розділі роботи.

Аналіз практики управління персоналом ТОВ «Галицька зернова компанія» в умовах воєнного стану засвідчує, що підприємство зіткнулось із системними викликами у всіх ключових HR-вимірах: кадровому, організаційному, психологічному, правовому та фінансовому. Відповіддю стала вимушена, але загалом ефективна реструктуризація HR-пріоритетів: акцент змістився від розвитку і залучення до утримання та стабілізації. Фінансове забезпечення HR-проектів у цей період спиралось на поєднання внутрішньої оптимізації витрат, державних механізмів підтримки зайнятості та можливостей міжнародних донорських програм. Водночас накопичені ризики - вигорання персоналу, дефіцит кваліфікованих кадрів, слабка формалізація знань - формують запит на розроблення системних підходів до удосконалення HR-управління, що є предметом наступного розділу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНЮВАННЯ HR-ПРОЕКТІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Досвід функціонування підприємств аграрного сектору України, зокрема в умовах повномасштабної війни переконливо засвідчує: традиційні підходи до оцінювання HR-ефективності потребують суттєвого переосмислення. Критерії, моделі та інструменти, розроблені для стабільного ринкового середовища, не здатні адекватно відобразити реальну цінність HR-рішень, що приймаються в умовах хронічної невизначеності, дефіциту ресурсів і постійного психологічного тиску на персонал. Третій розділ присвячено формуванню адаптованої системи оцінювання HR-проектів, яка враховує специфіку воєнного часу і може бути практично застосована на підприємствах аграрної галузі.

Ефективна система оцінювання HR-проектів у воєнний час має ґрунтуватись на принципово іншій логіці, ніж у мирний період. Якщо раніше центральними критеріями успіху були зростання продуктивності, скорочення часу закриття вакансій і зменшення витрат на найм, то в умовах збройного конфлікту на перший план виходять показники стійкості, утримання та психологічної безпеки персоналу.

Пропонована адаптована система HR-показників для воєнного часу включає три групи критеріїв, табл. 3.1.

Перша група - показники кадрової стійкості - відображає здатність підприємства зберігати операційно критичний персонал в умовах мобілізаційного тиску. До цієї групи належать: коефіцієнт утримання ключових фахівців (відношення кількості збережених критичних посад до їхньої кількості на початок звітного періоду); частка заброньованих працівників від загальної чисельності тих, хто підпадає під мобілізацію; швидкість закриття критичних вакансій, що виникли внаслідок призову.

Таблиця 3.1

**Адаптована система HR-показників для оцінювання в умовах
воєнного стану**

Група показників	Показник	Формула / спосіб вимірювання	Значення у воєнний час
Кадрова стійкість	Коефіцієнт утримання ключових фахівців	Збережені критичні посади / Критичні посади на початок періоду $\times 100\%$	Замінює класичний показник плинності як основний критерій
	Частка заброньованих працівників	Кількість заброньованих / Кількість тих, хто підпадає під призов $\times 100\%$	Новий показник, специфічний для воєнного часу
	Швидкість закриття критичних вакансій	Середня кількість днів від появи до закриття вакансії мобілізаційного характеру	Відображає операційну гнучкість HR-служби
Адаптаційна спроможність	Частка персоналу після перекваліфікації	Перекваліфіковані працівники / Загальна чисельність $\times 100\%$	Пріоритет над класичним показником охоплення навчанням
	Коефіцієнт функціональної гнучкості	Середня кількість суміжних функцій на одного працівника	Критично важливий для аграрних підприємств із сезонним піком
	Час заповнення кадрової прогалини	Середній час (дні) від втрати працівника до повноцінного заміщення	Вимірює швидкість відновлення після кадрових втрат
Психол. благополуччя	eNPS (Employee Net Promoter Score)	% «промоутерів» – % «критиків» за шкалою 0–10 з анонімного опитування	Замінює класичний індекс задоволеності як більш чесний показник
	Рівень суб'єктивного благополуччя	Середній бал за HR-пульс-опитуванням (5–7 питань, щоквартально)	Дозволяє відстежувати динаміку психол. стану в режимі реального часу
	Лікарняні через стрес і вигорання	Дні відсутності з психосоматичних причин / Загальний фонд робочого часу $\times 100\%$	Об'єктивний індикатор накопиченого стресу в колективі

Примітка. Складено автором на основі [42].

Друга група - показники адаптаційної спроможності - вимірює здатність HR-системи швидко перебудовуватись у відповідь на кадрові втрати. Ключові метрики: частка персоналу, що пройшов перекваліфікацію протягом звітного року; коефіцієнт функціональної гнучкості (кількість посад, які здатен суміщати один середньостатистичний працівник); час від появи кадрової прогалини до її заповнення - внутрішнього або зовнішнього.

Третя група - показники психологічного благополуччя - є принципово новою для більшості вітчизняних підприємств і набуває особливої ваги саме у воєнних умовах. До неї входять: індекс залученості персоналу (eNPS - Employee Net Promoter Score), що вимірює готовність працівників рекомендувати підприємство як роботодавця; рівень суб'єктивного благополуччя, що визначається через регулярні анонімні опитування; частка працівників, які скористались програмами психологічної підтримки; показник відсутності через стрес і вигорання (відношення кількості лікарняних з психосоматичними причинами до загального фонду робочого часу).

У контексті воєнного часу психологічний стан персоналу перестає бути «м'яким» фактором, яким можна знехтувати на користь операційних метрик, і перетворюється на критичну детермінанту виробничої спроможності підприємства. Дослідження в галузі організаційної психології переконливо демонструють, що хронічний стрес і невирішені психологічні травми призводять до суттєвого зниження когнітивних функцій: здатності до концентрації, прийняття рішень, оперативної реакції на нестандартні ситуації. Для персоналу елеватора, який щодня працює зі складним технологічним обладнанням і несе відповідальність за великі обсяги зернової продукції, це означає пряму загрозу безпеці виробничого процесу.

Оцінювання ефективності HR-проектів у сфері психологічної підтримки рекомендується здійснювати за трирівневою схемою. На першому рівні вимірюється охоплення - яка частка персоналу фактично скористалась запропонованими послугами і чи задоволена їхньою якістю. На другому рівні оцінюється динаміка психологічного стану - через повторні анонімні

опитування до і після реалізації програми підтримки. Третій рівень передбачає аналіз поведінкових проявів: зміни рівня плинності кадрів, кількості конфліктних ситуацій, частоти помилок і виробничих інцидентів.

Питання психологічного благополуччя персоналу в умовах кризи отримало системне нормативне оформлення на міжнародному рівні. У 2021 році Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) опублікувала стандарт ISO 45003 «Безпека і гігієна праці - Психологічна безпека на робочому місці», який став першим міжнародним документом, що надає підприємствам конкретні орієнтири для управління психосоціальними ризиками. Стандарт визначає психологічну безпеку як умову, за якої працівники можуть виконувати свої функції без шкоди для психічного здоров'я, і рекомендує роботодавцям систематично ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати чинники психосоціального ризику - надмірне навантаження, невизначеність ролей, конфлікти, відсутність підтримки з боку керівництва.

Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) у своїх рекомендаціях щодо психічного здоров'я на робочому місці виділяє три рівні втручання: організаційний (зміна умов праці та культури організації), груповий (підтримка команд і керівників) та індивідуальний (психологічна допомога конкретним працівникам). Для підприємств, що функціонують в умовах збройного конфлікту, ВООЗ окремо підкреслює важливість так званих «психологічних якорів стабільності» - передбачуваності робочого графіку, прозорості інформації від керівництва та збереження соціальних зв'язків у колективі - як ключових факторів, що підтримують психологічну стійкість персоналу навіть за відсутності можливості усунути зовнішні загрози.

Застосування цих міжнародних орієнтирів до умов вітчизняних аграрних підприємств потребує адаптації, однак базова логіка є цілком універсальною. Оцінювання HR-проектів у сфері психологічного благополуччя має перевіряти не лише факт реалізації заходів (чи був запрошений психолог, чи проводились групові сесії), а й якість організаційного середовища, що їх оточує: чи отримують працівники достатньо інформації про ситуацію на підприємстві, чи

відчують підтримку безпосередніх керівників, чи є у них можливість повідомити про проблему без страху негативних наслідків.

Для ТОВ «Галицька зернова компанія» практично доцільним є запровадження щоквартального «HR-пульсу» - короткого (5–7 запитань) анонімного опитування персоналу, яке дозволяє в режимі реального часу відстежувати динаміку ключових показників психологічного стану колективу. Результати такого опитування мають аналізуватись керівництвом і слугувати підставою для оперативного коригування HR-заходів.

Класична модель оцінювання Кіркпатріка зберігає свою структурну логіку і в умовах воєнного часу, однак потребує змістовного наповнення кожного рівня з урахуванням нових реалій.

На рівні реакції важливо фіксувати не лише задоволеність навчанням чи тренінгом, а й суб'єктивне відчуття його практичної цінності в контексті поточної ситуації: чи допомагає отриманий досвід впоратись з реальними викликами воєнного часу.

На рівні навчання акцент зміщується із засвоєння нових знань на формування адаптивних компетенцій - здатності швидко переключатись між різними функціями, ефективно діяти в умовах неповної інформації, самостійно приймати рішення за відсутності звичного управлінського контексту.

На рівні поведінки ключовим є питання, наскільки HR-проект сприяв підвищенню функціональної взаємозамінності персоналу - адже саме ця якість стає критично важливою, коли частина команди вибуває внаслідок мобілізації.

На рівні результатів у воєнний час доцільно вимірювати не лише виробничі показники, а й здатність підприємства зберігати операційну безперервність в умовах кадрових потрясінь. Якщо після реалізації HR-проекту підприємство змогло пережити мобілізаційну хвилю без критичної втрати виробничої спроможності - це і є результат, що заслуговує найвищої оцінки.

Для систематизації відмінностей між підходами до оцінювання HR-проектів у мирний та воєнний час доцільно представити їх у вигляді

порівняльної табл. 3.2, що дозволяє наочно побачити не лише зміну конкретних метрик, а й трансформацію самої управлінської логіки.

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика підходів до оцінювання HR-проектів у мирний та воєнний час

Параметр оцінювання	Мирний час	Воєнний час
Ключова мета HR-проектів	Розвиток і зростання	Стійкість і збереження
Головний критерій успіху	Досягнення планових показників	Позитивна динаміка відносно вихідного стану
Пріоритетна група метрик	Продуктивність, ефективність витрат	Утримання, взаємозамінність, психологічний стан
Горизонт планування проекту	6–18 місяців	1–6 місяців (адаптивний)
Ставлення до відхилень від плану	Як до проблеми, що потребує усунення	Як до нормальної умови, що потребує адаптації
Роль психологічного благополуччя	Додатковий «м'який» показник	Ключовий операційний індикатор
Метод збору даних	Переважно кількісний	Змішаний (кількісний + якісний)
Частота оцінювання	Після завершення проекту	Регулярний моніторинг у процесі
Порівняльна база	Галузеві бенчмарки	Власна довоєнна базова лінія
Роль зовнішнього контексту	Враховується як фоновий чинник	Є відправною точкою діагностики

Примітка. Складено автором на основі [42].

Наведене порівняння демонструє, що мова йде не про часткове коригування окремих показників, а про системну зміну парадигми оцінювання. Підприємства, що намагаються оцінювати свою HR-діяльність у воєнний час за довоєнними стандартами, ризикують отримати спотворену картину: проекти, що реально рятують кадровий потенціал організації, виглядатимуть «неефективними» за старими метриками, тоді як насправді саме вони забезпечують виживання підприємства як такого.

Розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення HR-управління в умовах воєнного стану має спиратись на діагностику реального розриву між існуючою практикою підприємства та тим рівнем HR-зрілості, якого вимагає кризова ситуація. Такий діагностичний підхід є особливо важливим, оскільки дозволяє уникнути двох протилежних помилок: надмірного оптимізму («ми і так справляємось, нічого не потрібно змінювати») та надмірного перфекціонізму («нам потрібно впровадити всі найкращі практики одночасно»). Обидві помилки в умовах воєнного часу призводять до неефективного витрачання обмежених ресурсів.

Для структурованої діагностики стану HR-системи підприємства пропонується використовувати концепцію рівнів HR-зрілості, адаптовану до реалій воєнного часу. Перший рівень - реактивний - характеризується відсутністю систематичного підходу до HR-управління: рішення приймаються ситуативно, дані про персонал не систематизовані, оцінювання HR-проектів не проводиться. Другий рівень - стабілізаційний - передбачає наявність базових HR-процесів і мінімального набору показників, однак без стратегічного планування. Третій рівень - адаптивний - означає здатність підприємства системно реагувати на кадрові виклики, регулярно вимірювати ключові HR-показники і коригувати діяльність на основі отриманих даних. Четвертий рівень - доказовий - передбачає повноцінну культуру оцінювання, де кожне HR-рішення спирається на аналіз даних і порівняння альтернатив.

Більшість аграрних підприємств середнього розміру, що функціонують в умовах воєнного стану, перебувають між першим і другим рівнями. Метою запропонованих рекомендацій є допомогти таким підприємствам перейти на третій рівень - адаптивний - як реалістичний і досяжний орієнтир у наявних умовах.

На основі проведеного аналізу теоретичних підходів і практики ТОВ «Галицька зернова компанія» сформульовано комплекс практичних рекомендацій щодо удосконалення HR-управління в умовах воєнного стану. Ці рекомендації згруповані за трьома стратегічними напрямками.

Напрям перший: збереження та захист кадрового ядра. Підприємство повинне чітко визначити перелік посад, втрата яких є критичною для операційної діяльності, і сформував навколо цих позицій системний захист. Це передбачає: активне використання механізму бронювання відповідно до чинного законодавства; розробку індивідуальних програм утримання для ключових фахівців із нематеріальними та матеріальними стимулами; документування унікальних знань і компетенцій носіїв критичного досвіду у форматі внутрішніх інструкцій, відеоматеріалів і баз знань.

Напрям другий: підвищення функціональної гнучкості персоналу. Підприємство, що прагне пережити кадрові втрати без критичного збою виробництва, має свідомо розвивати взаємозамінність серед персоналу. Для ТОВ «Галицька зернова компанія» це означає впровадження системи перехресного навчання: кожен оператор зернозбиральної техніки має опанувати суміжну спеціальність, кожен лаборант - знати основи роботи ваговика і навпаки. Рекомендується щорічно розширювати профіль компетенцій кожного працівника мінімум на одну суміжну функцію.

Напрям третій: цифровізація HR-процесів. В умовах часткової дистанційної роботи та розосередженості персоналу між двома локаціями (Яструбове і Підволочиськ) критично важливим стає впровадження цифрових інструментів управління персоналом. Рекомендується поетапне впровадження базової HRIS-системи, яка дозволить: вести єдиний реєстр персоналу з актуальними даними про статус кожного працівника; автоматизувати кадрове діловодство і знизити адміністративне навантаження на HR-службу; формувати аналітичні звіти про стан ключових HR-показників без ручного збору даних.

Практична цінність будь-яких управлінських рекомендацій суттєво зростає, якщо вони супроводжуються хоча б орієнтовним економічним обґрунтуванням, табл. 3.3. В умовах обмеженого бюджету керівництво підприємства природно запитує: скільки коштуватиме впровадження, і що ми отримаємо натомість?

Узагальнюючи вищевикладені підходи, на рисунку 3.1 пропонується авторська модель гнучкого оцінювання HR-проектів (МГОHR), адаптована до умов воєнного часу.

Таблиця 3.3

Орієнтовне економічне обґрунтування ключових HR-рекомендацій

Рекомендація	Орієнтовні витрати	Очікуваний ефект	Термін окупності
Система перехресного навчання (2–3 суміжні спеціальності на працівника)	Час наставників (~5–10% робочого часу протягом 2–3 місяців)	Зниження ризику виробничого збою при втраті 1–2 ключових фахівців; економія на екстреному залученні сезонного персоналу	1 сезон
HR-пульс-опитування (щоквартально)	Мінімальні (онлайн-інструменти, час HR-спеціаліста ~4 год/квартал)	Раннє виявлення вигорання; зниження ризику раптових звільнень ключових фахівців	Негайний
Договір з психологічною службою (групові та індивідуальні консультації)	5 000–15 000 грн/міс залежно від формату	Зниження рівня лікарняних через психосоматику; утримання персоналу; зниження ризику виробничих інцидентів	3–6 місяців
Базова HRIS-система (хмарне рішення)	500–2 000 грн/міс (SaaS-рішення для МСБ)	Економія 3–5 год/тиждень на кадровому документообігу; зниження ризику помилок при оформленні бронювання	6–12 місяців
Підготовка заявки на донорську програму	20–40 год роботи HR-спеціаліста	Потенційне залучення 200 000–1 000 000 грн зовнішнього фінансування HR-ініціатив	За умови схвалення заявки

Примітка. Складено автором на основі [42].

Як видно з табл. 3.3, більшість запропонованих рекомендацій є не лише методологічно обґрунтованими, а й економічно доступними навіть для підприємств із суттєво обмеженим HR-бюджетом. Особливо важливо, що

частина з них (HR-пульс-опитування, система перехресного навчання) потребує насамперед організаційної волі та часу, а не значних фінансових вкладень. Це робить їх реалістичними для впровадження навіть у найбільш складних умовах воєнного часу.

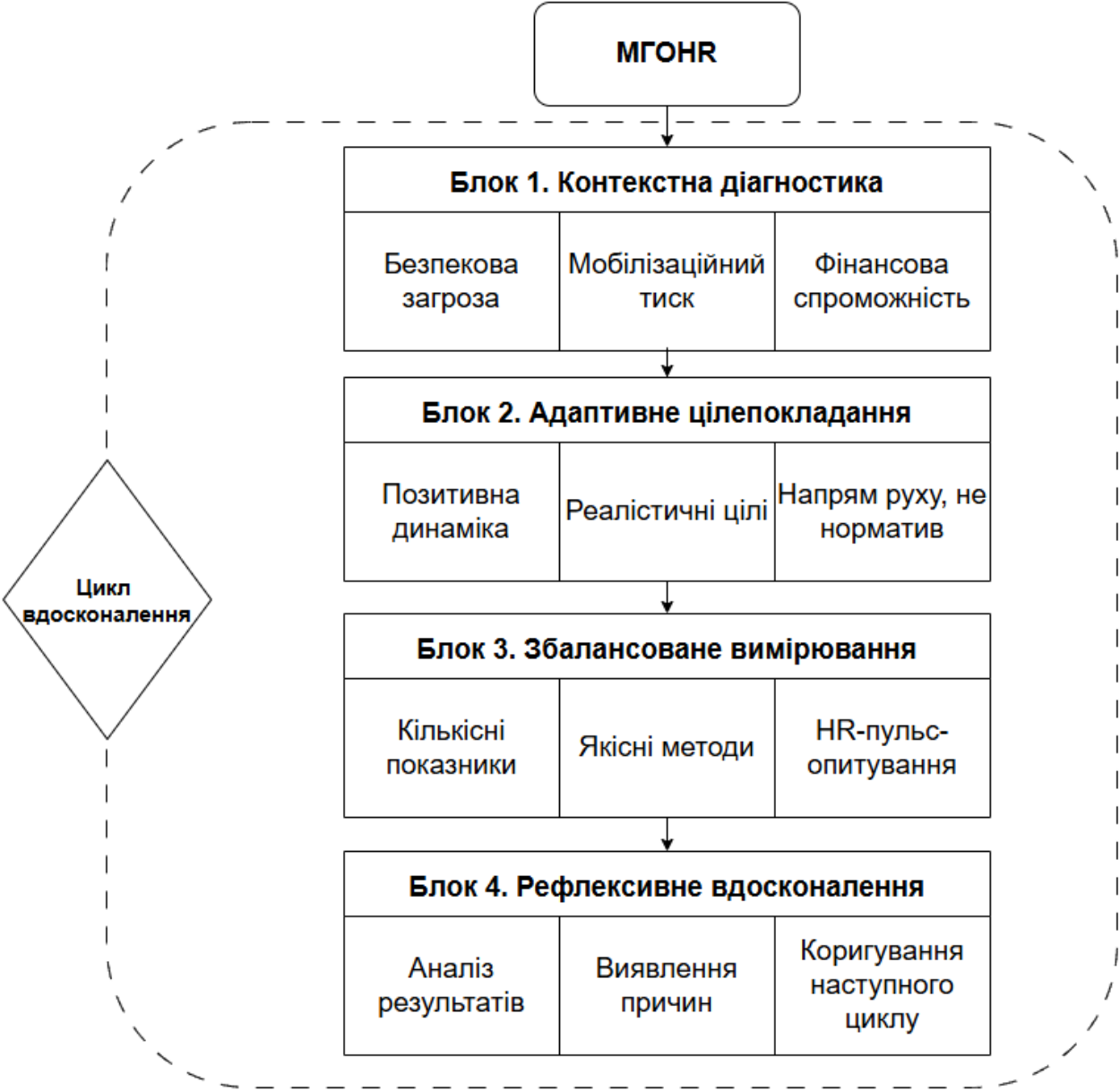


Рис. 3.1. Модель гнучкого оцінювання HR-проектів (МГОНР) у воєнний час

Примітка. Складено автором на основі [42].

Модель складається з чотирьох взаємопов'язаних блоків:

Перший блок - контекстна діагностика - передбачає обов'язкову оцінку зовнішнього середовища перед запуском будь-якого HR-проекту: рівень

безпекової загрози в регіоні, поточний мобілізаційний тиск на підприємство, фінансова спроможність і доступність донорської підтримки. Ця діагностика визначає, які HR-проекти є реалістичними в поточних умовах, а які слід відкласти або суттєво спростити.

Другий блок - адаптивне цілепокладання - орієнтує HR-проект не на досягнення абсолютних показників, а на позитивну динаміку відносно вихідного стану. В умовах воєнного часу є прийнятним, якщо після реалізації проекту плінність кадрів зменшилась на 5% - навіть якщо вона залишається вищою за довоєнну норму. Важливий напрям руху, а не досягнення нормативу.

Третій блок - збалансоване вимірювання - поєднує кількісні та якісні методи оцінювання у пропорції, що відповідає специфіці конкретного HR-проекту. Для проектів у сфері навчання та перекваліфікації більша вага надається кількісним показникам (кількість навчених, час до самостійної роботи). Для проектів психологічної підтримки - якісним (глибинні інтерв'ю, аналіз кейсів, спостереження за поведінковими змінами).

Четвертий блок - рефлексивне вдосконалення - передбачає обов'язковий цикл зворотного зв'язку після кожного HR-проекту: що спрацювало, що ні, які зовнішні чинники вплинули на результат і як врахувати цей досвід у наступних ініціативах. В умовах воєнного часу, коли ресурси обмежені, здатність навчатись на власному досвіді стає конкурентною перевагою.

З урахуванням специфіки підприємства - аграрна галузь, дві виробничі локації, сезонний характер діяльності, висока залежність від кваліфікованих механізаторів - пропонується такий пріоритетний план HR-адаптації на найближчі 12 місяців, табл. 3.4.

У першому кварталі доцільно зосередитись на інвентаризації кадрових ризиків: актуалізувати реєстр критичних посад, перевірити статус бронювання ключових фахівців, провести перше HR-пульс-опитування персоналу для отримання базового виміру психологічного стану колективу.

У другому кварталі - до початку сезону збору врожаю - слід реалізувати програму перехресного навчання для виробничого персоналу, щоб забезпечити

мінімально необхідний рівень взаємозамінності на найбільш критичний операційний період.

Таблиця 3.4

Пріоритетний план HR-адаптації на 12 місяців

Квартал	Стратегічний напрям	Конкретні заходи	Очікуваний результат
I квартал	Інвентаризація кадрових ризиків	Актуалізація реєстру критичних посад; перевірка статусу бронювання; перше HR-пульс-опитування персоналу (базовий вимір)	Карта кадрових ризиків; базовий показник психол. стану колективу
II квартал	Підготовка до сезону збору	Програма перехресного навчання для виробничого персоналу; кожен оператор - мінімум одна суміжна спеціальність	Підвищення коефіцієнта функціональної гнучкості; готовність до кадрових втрат у пік сезону
III квартал	Оцінювання та коригування	Повторне HR-пульс-опитування; аналіз ефективності заходів I-II кварталів; коригування HR-стратегії на наступний рік	Доказова база для управлінських рішень; оновлена HR-стратегія
IV квартал	Цифровізація та донори	Підготовка до впровадження базової HRIS-системи; формування заявки на участь у донорських програмах підтримки АПК	Автоматизація кадрового обліку; додаткове фінансування HR-проектів у наступному році

Примітка. Складено автором на основі [42].

У третьому кварталі, під час і після завершення збиральної кампанії, - провести повторне HR-пульс-опитування і оцінити ефективність реалізованих заходів. Результати слугуватимуть підставою для коригування HR-стратегії на наступний рік.

У четвертому кварталі - розпочати підготовку до впровадження базової HRIS-системи та сформулювати заявку на участь у донорських програмах підтримки аграрного сектору на наступний бюджетний рік.

Запропонована модель гнучкого оцінювання HR-проектів, як і будь-який інструмент управління, має свої обмеження, усвідомлення яких є необхідною

умовою її коректного застосування. По-перше, модель є описовою і нормативною, але не алгоритмічною: вона задає логіку і принципи оцінювання, однак не дає готових відповідей на запитання «яке конкретне значення показника є достатнім». Встановлення конкретних порогових значень вимагає накопичення галузевих даних, яких наразі в Україні ще недостатньо. По-друге, модель була розроблена і апробована на матеріалах підприємства аграрного сектору з характерною для нього сезонністю та специфікою персоналу. Її застосування до підприємств інших галузей - ІТ, ритейл, виробництво - вимагатиме відповідної галузевої адаптації. По-третє, ефективність моделі суттєво залежить від наявності в організації базової HR-аналітичної інфраструктури: без систематизованих даних про персонал навіть найдосконаліша методологія оцінювання залишається нереалізованою.

Перспективними напрямками подальших досліджень у цій сфері є: розробка галузевих бенчмарків HR-показників для підприємств, що функціонують в умовах воєнного стану; порівняльне дослідження ефективності різних моделей психологічної підтримки персоналу в українських реаліях; а також вивчення довгострокових наслідків воєнного часу для кадрового потенціалу аграрного сектору в контексті повоєнного відновлення.

Удосконалення підходів до оцінювання HR-проектів в умовах воєнного стану передбачає переорієнтацію системи показників із зростання на стійкість, інтеграцію психологічного благополуччя персоналу як самостійного виміру HR-ефективності, а також впровадження гнучкої моделі оцінювання, що враховує контекстну специфіку кожного проекту. Для ТОВ «Галицька зернова компанія» практичне впровадження запропонованих рекомендацій дозволить перейти від реактивного HR-управління до системного і доказового підходу, здатного забезпечити кадрову стійкість підприємства навіть в умовах тривалої воєнної невизначеності.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє сформулювати комплекс узагальнюючих висновків теоретичного та практично-прикладного характеру, що стосуються оцінювання ефективності HR-проектів в умовах воєнного стану та можуть бути застосовані підприємствами реального сектору економіки - передусім аграрної, виробничої та суміжних галузей.

Теоретичне дослідження засвідчило, що HR-проекти являють собою самостійний об'єкт управлінської діяльності, відмінний від циклічних HR-процесів своєю унікальністю, обмеженістю в часі та наявністю чітко визначеного результату. Саме ця специфіка робить їх придатними для систематичного оцінювання - і водночас вимагає диференційованого підходу залежно від типу проекту, його масштабу та умов реалізації. Аналіз наявного методологічного інструментарію показав, що найбільш розробленими підходами залишаються модель Кіркпатріка, ROI-концепція Філіпса та збалансована система показників. Проте жоден із цих інструментів не був створений з урахуванням реалій збройного конфлікту, що обумовлює необхідність їхньої змістовної адаптації, а не механічного застосування.

Воєнний стан в Україні породив принципово нову конфігурацію викликів для HR-управління, яка не має аналогів у стандартних антикризових концепціях. Мобілізаційний відтік кваліфікованих кадрів, вимушене переміщення персоналу, хронічний психологічний стрес, постійні зміни у трудовому законодавстві та обмеженість фінансових ресурсів одночасно деформують як умови реалізації HR-проектів, так і критерії оцінювання їхньої успішності. За цих обставин традиційні метрики - рівень продуктивності, вартість найму, показники задоволеності - втрачають свою однозначність і потребують переосмислення. Підприємства, які намагаються оцінювати свою HR-діяльність за довоєнними стандартами, ризикують отримати спотворену картину реального стану справ і прийняти управлінські рішення на хибній підставі.

Дослідження практики управління персоналом на підприємствах аграрного сектору виявило характерну закономірність: в умовах воєнного стану відбувається вимушена, але загалом раціональна реструктуризація HR-пріоритетів. Акцент зміщується від розвитку і залучення до утримання та стабілізації, від довгострокового планування до оперативного реагування на кадрові втрати. Фінансування HR-проектів у цей період спирається на поєднання внутрішньої оптимізації витрат, державних механізмів підтримки зайнятості та можливостей міжнародних донорських програм. Кожне з цих джерел має свої переваги та обмеження, і лише їхнє свідоме поєднання дозволяє підтримувати мінімально необхідний рівень HR-активності навіть за жорстких бюджетних обмежень.

Центральним науковим результатом роботи є обґрунтування необхідності переходу від стандартизованого до контекстно-чутливого оцінювання HR-проектів. Запропонована адаптована система показників охоплює три принципово важливі виміри: кадрову стійкість, адаптаційну спроможність та психологічне благополуччя персоналу. Остання складова є особливо значущою, оскільки традиційно ігнорується вітчизняною управлінською практикою, тоді як саме психологічний стан колективу в умовах тривалої війни стає критичним чинником операційної спроможності підприємства.

Розроблена модель гнучкого оцінювання HR-проектів забезпечує замкнений цикл управлінської рефлексії: від діагностики зовнішнього контексту через адаптивне цілепокладання і збалансоване вимірювання до системного аналізу отриманого досвіду і його використання в наступному циклі. Принциповою відмінністю цієї моделі від класичних підходів є відмова від абсолютних нормативів на користь позитивної динаміки: в умовах воєнної нестабільності сам факт руху в правильному напрямку є вагомим свідченням ефективності HR-рішень, навіть якщо кількісні показники залишаються нижчими за довоєнний рівень.

Практична цінність отриманих результатів полягає в тому, що вони формують реалістичну і придатну до впровадження методичну основу для HR-управління в умовах кризи. Підприємства реального сектору, що зберігають доказовий підхід до оцінювання власної HR-діяльності навіть в умовах воєнного стану, отримують суттєву конкурентну перевагу: здатність раціонально розподіляти обмежені ресурси, утримувати кадрове ядро і відновлюватись після втрат швидше, ніж ті, хто відмовився від системного HR-менеджменту як від «розкоші воєнного часу». Саме тому вдосконалення підходів до оцінювання HR-проектів є не лише науковою задачею, а й нагальною практичною потребою для всіх організацій, що прагнуть зберегти і примножити свій людський капітал в умовах тривалої невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безпалько О. В. та ін. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч. посіб. 2020. 286 с.
2. Блага Н. Управління проєктами : навч. посіб. 2021. URL: <https://library.megu.edu.ua:9443/jspui/handle/123456789/4424>.
3. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Чернушкіна О., Дурач Р., Ванджура В. Трансформація управління рекрутинговими проєктами на основі гнучких і технологічно інноваційних підходів HR-фахівців. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2025. № 4.18. С. 224–237. DOI: 10.32750/2025-0419.
4. Гедз В. В. Формування системи HR-контролінгу як інструменту вдосконалення управління персоналом підприємства. 2025. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/20620>.
5. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 35. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-35-41.
6. Горбаченко С. А. Проектний менеджмент : навч.-метод. посіб. 2020. URL: <https://hdl.handle.net/11300/14519>.
7. Даниленко О., П'явчук П. Використання HR-метрик навчання та розвитку персоналу на основі моделі Кіркпатріка-Філліпса в умовах сучасних бізнес-трансформацій. Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем : матеріали конф. 2025. С. 115.
8. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами. 2018. URL: <https://library.megu.edu.ua:9443/jspui/handle/123456789/4341>.
9. Клімас В. А. HR-брендинг як бізнес-економічний інструмент ефективного управління компанією. 2021. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/11692>.

10. Козлов В. О. Управління персоналом та економіка праці. Сучасні стратегії управління людськими ресурсами. Київ, 2025. 94 с. URL: <http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/10110>.
11. Ковальчук Д. С. Стратегічне планування HR на підприємстві в умовах емерджентної економіки. 2025. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/20645>.
12. Краус Н. М., Краус К. М., Голобородько О. П. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. Ефективна економіка. 2018. № 1. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/item/3608>.
13. Куриленко В. А. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах турбулентного середовища. 2024. URL: <https://openarchive.nure.ua/handle/document/29087>.
14. Мерінова С., Половенко Л. Роль систем управління персоналом в оптимізації кадрових процесів на підприємстві. Економіка та суспільство. 2024. № 67. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-14.
15. Мігус І. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємств на основі цифрових компетенцій. Вчені записки Університету «КРОК». 2023. № 2 (70). С. 131–138. DOI: 10.31732/2663-2209-2022-70-131-138.
16. Миколайчук І. П. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2019. № 3 (70). С. 182–188. DOI: 10.35546/kntu2078-4481.2019.3.22.
17. Мірошніченко О. В., Боденчук П. С., Спиридонова В. В. Ефективність мотиваційних програм у процесі оцінки персоналу. Управління змінами та інновації. 2025. № 14. С. 155–158. DOI: 10.32782/СМІ/2025-14-25.
18. Морозова М. Е. Особливості управління персоналом. Економічний аналіз. 2022. Т. 32, № 3. С. 47–53. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/738574>.

19. Обиденнова Т., Чобіток І. Формування стратегії адаптивно-інноваційного розвитку підприємств в умовах цифровізації. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2025. № 342, вип. 3 (1). С. 191–197. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-28.
20. Оносов С. О. Концепція сталого розвитку та ESG в управлінні підприємством : магістер. робота. Полтавський університет економіки і торгівлі. 2025. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/16011>.
21. Парасочка Є. І. Підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом цифровізації HR-процесів : магістер. робота. Сумський державний університет. 2022. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90735>.
22. Полозова Т. В., Митцева О. С., Іванов І. О. Організаційно-економічні та психологічні аспекти управління персоналом як фактор розвитку організації в умовах кризи. 2024. DOI: 10.36887/2415-8453-2024-2-9.
23. Продіус О. І., Лобінцева В. В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. Економіка: реалії часу. 2020. № 4 (50). С. 57–65. DOI: 10.15276/ETR.04.2020.8.
24. Проданова Л. В., Котляревський О. В. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України. 2019. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/365>.
25. Савченко О. В., Лавриненко Д. Г., Кононенко Т. В. Психологічна гнучкість як чинник психологічного благополуччя персоналу організації. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2022. № 3 (27). С. 118–129. DOI: 10.31108/2.2022.3.27.12.
26. Семикіна М. В., Бугаєва М. В., Савеленко Г. В. Соціальна відповідальність через призму бізнес-культури та ділового спілкування: механізми реалізації в торгівлі та ресторанному бізнесі. 2024. DOI: 10.37405/2221-1187.2024.111-130.

27. Тарасюк Г. М., Агаєв Р. Г. О. Особливості організації праці менеджера на підприємстві. Збірник матеріалів. 2018. С. 112.
28. Тимофєєва І. І. Методичні підходи до оцінювання ефективності менеджменту персоналу. 2020.
29. Хілуха О. А. Корпоративне навчання в процесі розвитку персоналу. 2021. DOI: 10.32836/2521-666X/2021-74-8.
30. Череп А. та ін. Тенденції розвитку людиноорієнтованого управління персоналом в умовах глобалізації та цифровізації: виклики та можливості. Humanities studies. 2024. № 18 (95). С. 176–188. DOI: 10.32782/hst-2024-18-95-18.
31. Шевченко І., Кубіцький С., Кубіцький Ю. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-56.
32. Шубалий О. М. та ін. Управління персоналом : навч. посіб. 2023. URL: <https://library.megu.edu.ua:9443/jspui/handle/123456789/4354>.
33. Шукліна В. В., Савченко В. А. Еволюція концепції людських ресурсів у контексті формування соціально відповідального бізнесу. Міжгалузеві бізнес-інтеграції у сфері виробництва товарів і послуг : матеріали конф. 2024. С. 91.
34. Ambu-Saidi B., Fung C. Y., Turner K., Lim A. A Critical Review on Training Evaluation Models: A Search for Future Agenda. Journal of Cognitive Sciences and Human Development. 2024. Vol. 10, № 1. P. 142–170. DOI: 10.33736/jcshd.6336.2024.
35. Bei H., Sereda H. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 2 (34). С. 93–101. DOI: 10.31558/2307-2318.2019.2.10.
36. Biljana S. I. Green management of human resources in the context of modern entrepreneurship and technologies. Encyclopedia of Monetary Policy,

- Financial Markets and Banking. 2025. Vol. 2. P. 430–438. DOI: 10.1016/B978-0-44-313776-1.00177-X.
37. Dadd D., Hinton M. Performance measurement and evaluation: Applying return on investment (ROI) to human capital investments. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2023. Vol. 72, № 9. P. 2736–2764. DOI: 10.1108/IJPPM-10-2021-0573.
 38. Norton D. P., Kaplan R. S. Balanced scorecard. *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*. London : Palgrave Macmillan, 2018. P. 80–84. DOI: 10.1057/978-1-137-00772-8_683.
 39. Schweiger H. Armed Conflict and Firm Performance: Evidence From the 2008 Georgia–Russia Conflict. *Economics of Transition and Institutional Change*. 2026. DOI: 10.1111/ecot.70022.
 40. Wolfrum S. Economic Reforms in Israel. *The Palgrave International Handbook of Israel* / ed. P. R. Kumaraswamy. Singapore : Palgrave Macmillan, 2022. DOI: 10.1007/978-981-16-2717-0_51-1.
 41. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань : відомості про ТОВ «Галицька зернова компанія» (код ЄДРПОУ 30828716). Міністерство юстиції України. URL: <https://usr.minjust.gov.ua> (дата звернення: 10.03.2026).
 42. Glaeser E., Goldin I. Rebuilding Kharkiv: Economic Strategy. URL: <https://www.un4ukrainiancities.org/s/Rebuilding-Kharkiv-EGIG-Final-2Dec2024.pdf> (дата звернення: 10.03.2026).