

## **РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ТЕНДЕНЦІЇ, ВИКЛИКИ, МЕХАНІЗМИ**

*(аналітична записка за результатами VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів»,*

*Збараж, ЗУНУ, 15 травня 2025 року)*

Виклики воєнного часу сформували складну площину пошуку варіантів забезпечення життєдіяльності й розвитку країни, регіонів, територіальних громад, організацій, загострили необхідність подолання складних проблем через вироблення ефективних механізмів управління на всіх рівнях. У цьому зв'язку платформою окреслення актуальних проблем управління процесами суспільної життєдіяльності на всіх рівнях та підходів до їх вирішення стала VI Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів», під організаційним супроводом Міністерства освіти і науки України, Західноукраїнського національного університету, факультету економіки та управління, кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, Тернопільської обласної військової адміністрації, Тернопільської обласної ради, Збаразької міської ради, Національного заповідника «Замки Тернопілля», ГО «Центр наукових досліджень «Стратегії розвитку».

Захід відбувався у місті Збараж, у стінах Збаразького замку, в змішаному форматі. Участь у конференції взяло понад 170 осіб (близько половини із них в он-лайн форматі), зокрема науковців із ЗВО України, Польщі, Литви, посадових осіб органів державної влади та місцевого самоврядування, керівників підприємств, установ і організацій, аспірантів, слухачів бакалаврських та магістерських освітніх програм.

Обговорення назрілих проблем й шляхів їхнього вирішення здійснювалось за такими напрямками: розвиток системи публічного управління: сучасні виклики і підходи; інноватизація управління організаціями як умова забезпечення їхньої ефективності; управління закладами охорони здоров'я: інтеграція інклюзивності в систему надання медичних послуг; модернізація технологій управління персоналом.

На пленарному засіданні конференції виступили з доповідями: Віктор ЮЩЕНКО, почесний гість конференції, український політик і державний діяч, третій Президент України, Голова Наглядової Ради ЗУНУ, Заслужений економіст України, к. е. н., Степан КУЙБИДА, перший заступник голови Тернопільської обласної військової адміністрації, к. е. н., Михайло ШКІЛЬНЯК, завідувач кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету, д. е. н., професор, Заслужений економіст України, Надія КАЛАШНИК, завідувачка кафедри публічного управління та адміністрування Національного лісотехнічного університету України, доктор наук з державного управління, професор, Інна КУЗНЕЦОВА, завідувачка кафедри менеджменту організацій Одеського національного економічного університету, д. е. н., професор, Мар'яна БІЛЬ, провідний науковий співробітник відділу проблем соціально-гуманітарного розвитку регіонів ДУ «ІРД», д. е. н., старший науковий співробітник, Анетта ЗЕЛІНСЬКА, д. габ., професор, почесний доктор ЗУНУ, уповноважений ректора Вроцлавського економічного університету по співпраці з

---

ЗУНУ (Республіка Польща), Ольга ДОРОНІНА, завідувачка кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету ім. В. Стуса, д. е. н., професор, Відмінник освіти України, Інна СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА, директор Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу Міжрегіональної Академії управління персоналом, д. н. з держ. управління, професор, Микола ГОРОДЕЦЬКИЙ, директор Тернопільського обласного центру зайнятості, к. е. н., Аліна ЖУКОВСЬКА, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ, д. е. н., Катерина РІЗВАНОВА, керівник підрозділу пошуку, підбору та розвитку персоналу SEBN UA.

Про основні вектори наукових досліджень і результати обговорень проінформували керівники секційних засідань конференції: Алла МЕЛЬНИК, д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ, Заслужений діяч науки і техніки України, Почесний професор ЗУНУ; Петро МИКИТЮК, д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ; Тетяна ЖЕЛЮК, д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ; Сергій НАДВИНИЧНИЙ, д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ.

В процесі роботи VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю зроблені певні теоретичні обґрунтування, висновки та наведені практичні рекомендації, що відображені в поданій для ознайомлення науковій спільноті аналітичній записці.

За результатами обговорення учасники конференції констатували таке:

– прояв страшних наслідків війни в економічній, соціальній, екологічній сфері з особливою гостротою актуалізує питання забезпечення стійкості публічного управління, яка є якісною характеристикою його спрямованості на розвиток постійної адаптивної готовності до функціонування в умовах, що можуть складатися під впливом різних факторів, а відтак, і на перманентну модернізацію власної функціонально-організаційної структури та технологій здійснення публічно-управлінської діяльності. Забезпечення стійкості системи публічного управління виступає відправною передумовою формування національної стійкості, що в умовах війни набуває особливого значення;

– у контексті реалізації євроінтеграційних прагнень в Україні вироблено інституційну базу децентралізації та сформовано рамки нової регіональної політики з врахуванням досвіду ЄС, який демонструє перехід від політики «вирівнювання» (рівно зваженого розвитку) до політики «підтримки конкурентоспроможності» регіонів. Серед актуальних питань регіональної політики на перший план виходять: розвиток через єдність, орієнтований на людину; формування інноваційних екосистем (регіональних і локальних); імплементація стратегічного планування на регіональному й локальному рівнях; застосування інтегрованого підходу до реалізації стратегій; переорієнтація на підтримку конкурентоспроможності територій, «точок економічного зростання».

– до наявних недоліків в реалізації регіональної політики, що гальмують процеси розвитку територій і громад належать: не повна відповідність нормативно-правової бази вимогам Угоди про функціонування ЄС; недоліки в пріоритетах розподілу бюджетних

коштів, які знижують можливість ініціювати та реалізувати нові проєкти; недостатня координація діяльності між органами державної, регіональної та місцевої влади; недостатня адміністративна спроможність; недостатня синхронізація державних програмних документів з регіональними та місцевими програмами; відсутність контролю та фінансового моніторингу за використанням коштів. Аналіз перебігу процесів трансформацій у регіональній політиці України та змін в інституційному середовищі, дозволяє зазначити також такі системні виклики та проблеми: 1) виникнення суперечностей через зміни в системі інституцій, що опікуються реалізацією регіональної політики, зокрема ліквідація в грудні 2022 року Міністерства регіонального розвитку і створення Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури, що, на думку експертів, загальмувало становлення європейської моделі регіонального розвитку; 2) необхідність узгодження розроблених програмних документів, зокрема Регіональної політики відновлення та Державної регіональної політики України. Якщо державна регіональна політика зорієнтована на створення умов збалансованого розвитку регіонів країни і опирається на такі інструменти як національне законодавство та державні програми, то Регіональна політика відновлення регіонів фокусується на розробленні та впровадженні системи заходів для відновлення регіонів унаслідок російсько-української війни, спрямована на забезпечення умов для сталого розвитку територіальних громад та опирається на місцеві ініціативи, міжнародні проєкти, цільові державні програми; 3) поява різного роду колізій у нормативно-правовій базі, яка визначає змістовні характеристики регуляторної діяльності щодо проблем управління територіями. Це проявилось у неузгодженості деяких положень, що містяться в законах України «Про засади державної регіональної політики», «Про регулювання містобудівної діяльності», Постанові Кабінету Міністрів України «Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад»; 4) актуалізація проблеми динамічності реакції на зміни і гнучкості створених нормативно-правових актів та методичних положень, які адекватно відображали би процеси децентралізації, просторового розвитку. Так, зокрема, для забезпечення реалізації Державної стратегії регіонального розвитку України на 2021–2027 рр. розроблено Дорожню карту децентралізації, де наведено основні складові процесу децентралізації та визначено перелік пріоритетів регіональної політики. Як реакція на нові виклики середовища розвитку регіонів, прийняті рішення про оновлення регіональних стратегій розвитку та стратегій розвитку територіальних громад. Водночас одним із викликів залишається проблема розроблення уніфікованих національних цілей і їх адаптація відповідно до місцевих потреб; 5) необхідність впровадження в Україні нової політики регулювання просторового розвитку з використанням такого сучасного інструментарію стратегування як смарт-спеціалізація; 6) зростає значимість розбудови системи координації процесів реформування в окремих секторах економіки, появи нових просторових локацій виробництв на регіональному та місцевому рівнях та взаємодії інституцій, причетних до цього. Зокрема, це стосується «вмонтування» релокованих промислових підприємств в комплекси господарства регіонів, міст та інших адміністративно-територіальних одиниць, усунення ризиків розбалансованості, ресурсного (матеріального, кадрового, інфраструктурного) забезпечення цих

---

виробництва, соціальної підтримки новоприбулих працівників, створення житлово-побутових умов;

– для стійкості економіки і суспільства в умовах воєнного стану та їх резильєнтності в перспективі повоєнного відновлення важливого значення набуває самозайнятість, що обумовлено її винятковою роллю стосовно: формування і реалізації підприємницького потенціалу населення, яке володіє мінімальним ресурсним забезпеченням для початку бізнесу, що виражається в здатності генерувати ідеї, ризикувати, проявляти самостійність, стресостійкість, конкурентність; розвитку ринкового середовища, неприпустимості його монополізації та несправедливого розподілу суспільних й економічних благ; стимулювання економічного зростання через створення робочих місць, ефективне використання ресурсів з можливістю подальшого масштабування діяльності; інноваційного розвитку економіки, зокрема через генерування інновацій, які на наступних етапах можуть розроблятися і впроваджуватись у партнерстві чи за прямою участю великих компаній; розвитку вразливих сфер економіки на основі підтримки самозайнятості, зокрема сільського господарства, багатьох сфер надання соціально-побутових послуг; капіталізації людського потенціалу, що супроводжується неперервним розвитком особистих здібностей, набуттям унікального досвіду; становлення класу підприємців як важливої ланки громадянського суспільства, зокрема пасіонаріїв з проявами високої активності й рушійності змін; зниження міграційних втрат населення, особливо молоді, через можливості реалізації особистісного потенціалу за місцем проживання;

– в умовах децентралізації та розширення повноважень органів місцевого самоврядування особливого значення набуває впровадження інструментів бізнес-планування як ефективного засобу управління розвитком територій, перед усім, в контексті розробки стратегій розвитку територіальних громад, реалізації проєктів державно-приватного партнерства. Управління розвитком територій потребує комплексного підходу, який враховує як економічні, так і соціальні, екологічні, інфраструктурні та безпекові аспекти. У цьому контексті бізнес-план виступає не лише як спеціальний техніко-економічний документ, але й як елемент стратегічного планування, здатний сприяти досягненню цілей сталого розвитку на місцевому рівні, ключовий інструмент для ухвалення управлінських рішень, пов'язаних із ініціюванням, реалізацією та оцінюванням інвестиційних і соціально-економічних проєктів, що дозволяє обґрунтовувати доцільність реалізації певних ініціатив, підвищувати рівень прогнозованості їхніх наслідків, раціонально використовувати обмежені ресурси та залучати додаткові інвестиції, інформаційний документ, що використовується і регіональними управлінськими структурами, і безпосередніми учасниками підприємництва у регіоні для прийняття адекватних управлінських рішень щодо розміщення і доцільності організації певного виду бізнесу у регіоні (територіальній громаді), а також координації дій всіх учасників певного виду діяльності у регіоні;

– країни, регіони, громади й окремі адміністративно-територіальні одиниці базового рівня змагаються за обмежені ресурси й намагаються підвищити свою привабливість шляхом врахування потреб і очікувань усіх зацікавлених сторін, що актуалізує проблематику формування бренду територій. У системі публічного управління територіальний брендинг виступає засобом комунікації владних

інституцій із громадськістю, бізнесом та іншими суб'єктами зовнішнього середовища. Прийняття обґрунтованих управлінських рішень у публічному секторі щодо створення, позиціонування та просування бренду території, спрямованих на довгостроковий результат потребують застосування відповідного аналітичного інструментарію, що дозволить оцінити поточний стан території, її сприйняття, ресурси та перспективи розвитку.

– у контексті формування сучасної, прозорої, цифрової та сервісно-орієнтованої системи публічного управління актуалізується необхідність модернізації публічної служби в орієнтації на підвищення її професійності, доброчесності, політичної нейтральності;

– інноватизація управління організаціями в сучасних умовах є складним ієрархічним процесом впровадження новітніх управлінських технологій, підходів, інструментів та систем з метою підвищення ефективності функціонування організацій. Однак на практиці цей процес супроводжується рядом проблем, що можуть стримувати або ускладнювати досягнення очікуваних результатів. В умовах повномасштабного вторгнення росії та сучасних умов розвитку економіки проблеми інноватизації управління організаціями загострюються та набувають нових форм, ознаками яких виступають:

– поглиблення фінансових обмежень, адже через бойові дії та руйнування інфраструктури значна частина підприємств втратила активи, логістику, виробничі потужності, що призвело до зменшення інвестицій у розвиток, зокрема – у впровадження інновацій. Спостерігається ситуація, коли витрати підприємств на виживання (оплата праці, ресурси для релокації бізнесу, захист) витісняють витрати на інновації, ІТ-системи та цифровізацію. Через брак фінансових ресурсів унеможливаються процеси оновлення управлінських технологій, адже інноваційні управлінські проекти часто потребують значних інвестицій у програмне забезпечення, навчання, консультації тощо. Особливо гостро ця проблема постає у малих і середніх підприємствах, перед усім в умовах економічної нестабільності;

– нестача кадрового потенціалу підприємств та зниження його якості, спричинені мобілізацією та вимушеною міграцією, призвели до нестачі кваліфікованих працівників і управлінців. Частина персоналу працює віддалено або на неповну ставку, що ускладнює реалізацію інноваційних змін та адаптацію до нових систем управління. Психологічна нестабільність персоналу, постійна стресова ситуація, невизначеність, загроза безпеці негативно впливають на продуктивність та спричиняють опір змінам з боку персоналу. Однією з ключових проблем є психологічний бар'єр серед працівників, спричинений страхом втрати робочого місця, зміни звичних процесів або браком розуміння переваг інновацій. У багатьох випадках працівники не готові до нових методів роботи через низьку мотивацію або недовіру до керівництва. Одночасно спостерігається недостатній рівень підготовки керівного складу підприємств, менеджери часто не володіють сучасними управлінськими технологіями, що ускладнює ініціативи зі змін. Відсутність лідерства або стратегічного бачення інноваційного розвитку послаблює реалізацію змін;

– неефективність стратегічного управління організаціями в умовах невизначеності та турбулентності ринку організації зосереджені на тактичному реагуванні, а не на

---

довгострокових інноваційних трансформаціях, бракує ресурсів і часу на створення, реалізацію та моніторинг стратегій інноватизації процесів управління. За відсутності чіткої інноваційної стратегії, багато організацій не мають цілісного бачення, як саме інновації можуть інтегруватися в управління. Інноватизація управління організаціями часто відбувається спонтанно, без належного планування та аналізу ефективності;

– низька цифрова зрілість організацій, адже без сучасної інформаційно-комунікаційної інфраструктури впровадження інновацій, зокрема цифрових, є обмеженим або неефективним. Поширена проблема – застарілі або несумісні ІТ-системи, а також обмежений розвиток цифрової інфраструктури (у багатьох регіонах країни, що постраждали від бойових дій, відсутні умови для впровадження цифрових технологій); недостатнє фінансування ІТ-рішень та зменшення підтримки державних цифрових ініціатив;

– недостатній рівень інституційної підтримки підприємництва. Не зважаючи на розроблені державні програми підтримки бізнесу, нестабільне законодавче поле та слабка координація між органами публічного управління та підприємницьким сектором ускладнюють інноватизацію управлінської діяльності в організаціях. Проблеми правового та нормативного характеру, недосконале законодавче забезпечення щодо захисту інтелектуальної власності, цифровізації управління та впровадження сучасних технологій, посилення адміністративного тиску почасти гальмують процес інноваційних змін;

– погіршення доступу до технологій та логістики, оскільки в умовах війни спостерігається значне порушення логістики та ланцюгів постачання, нестача обладнання, складність з впровадженням сучасних технологічних та ІТ-рішень уповільнюють модернізацію систем управління організаціями. Простежується значна трансформація структури попиту, зміни в поведінці споживачів, не всі підприємницькі структури здатні швидко перебудувати свої бізнес-моделі, особливо без належного управлінського забезпечення. Відповідно, адаптація організацій до умов воєнного часу потребує гнучкого маркетингу та нових підходів до управління;

– умови діяльності вітчизняних підприємств, що виникли через воєнні дії на території України, створюють виклики для забезпечення їх конкурентоспроможності на ринку. Для багатьох підприємств головним завданням стало утримання позицій на ринку та забезпечення базової ліквідності й функціонування, а не розвиток процесів розширеного відтворення чи сталого зростання. В умовах воєнного стану підприємства мають розвивати високі адаптивні властивості до змін економічного середовища, щоб зберегти конкурентоспроможність. Це вимагає стратегічного бачення та використання ситуативно-ринкових підходів управління, а також швидкого реагування на нові виклики й загрози;

– в наш час еволюція господарських систем усіх рівнів та всіх видів економічної діяльності відбувається за умов глобалізації, диджиталізації та пов'язаних з ними сучасних економіко-соціальних перетворень, маючи в значній мірі непередбачуваний характер, що ускладнює процес ухвалення рішень щодо ефективного управління. У цих умовах прискорення процесів розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання, які спеціалізуються на продукуванні ІТ-послуг та продуктів, як локальними господарськими системами необхідно використати переваги проектного управління (менеджменту

бізнес-процесів), що дозволить цим економічним агентам бути успішними в конкурентній боротьбі, швидко реагувати на зовнішні і внутрішні зміни. Сьогодні управління бізнес-процесами є однією з найбільш прогресивних управлінських технологій, що спрямована на реалізацію проєктів з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях за часом, коштами і ресурсами, а також якості кінцевих результатів.

Критично важливим завданням, що вимагає системного аналізу та вирішення низки проблем інституційного, організаційно-функціонального характеру, є забезпечення інклюзивності надання медичних послуг. Незважаючи на декларовані принципи універсального доступу до медичної допомоги, фактична реалізація інклюзивного підходу у багатьох випадках залишається недосконалою, що створює значні бар'єри для вразливих груп населення, включаючи військових та членів їх родин, осіб з інвалідністю, представників етнічних та культурних меншин, людей похилого віку та інших. До основних причин такої ситуації належать такі:

- невідповідність наявної медичної інфраструктури принципам інклюзивності, адже переважна більшість наявної, не відповідає потребам осіб з обмеженими фізичними можливостями. Це проявляється у відсутності або неадекватності пандусів, ліфтів, автоматичних дверей, широких дверних прорізів, тактильної плитки та контрастного маркування для людей з порушеннями зору, а також неадаптованих санітарних кімнат. Крім того, територіальна віддаленість медичних закладів у сільській та віддаленій місцевості створює значні логістичні виклики для пацієнтів, обмежуючи їхній доступ до своєчасної медичної допомоги;

- наявність комунікаційних бар'єрів в отриманні своєчасної медичної інформації для осіб з порушеннями зору (шрифт Брайля, аудіоформат), слуху (сурдопереклад, текстові версії), або когнітивними розладами (потреба у спрощеній мові, візуальних посібниках). Дефіцит кваліфікованих перекладачів жестової мови та лінгвістичних перекладачів для іноземців або представників етнічних меншин, які не володіють державною мовою, ускладнює ефективну взаємодію між медичним персоналом та пацієнтами. Додатковою проблемою є недостатнє навчання медичного персоналу навичкам ефективної та емпатичної комунікації з людьми, що мають різні види інвалідності або особливі потреби;

- наявність упереджень та стереотипів серед медичних працівників щодо осіб з інвалідністю, психічними розладами, хронічними захворюваннями, призводять до дискримінаційного ставлення, недбалості або відмови у наданні медичних послуг. Це підриває довіру пацієнтів до системи охорони здоров'я та створює умови для подальшого погіршення їхнього здоров'я;

- недостатня підготовка медичного персоналу за навчальними модулями, що присвячені специфічним потребам та особливостям лікування осіб з різними видами інвалідності, рідкісними захворюваннями, або комплексними медичними станами. Це призводить до браку знань та навичок щодо застосування індивідуального підходу у догляді, а також до низького рівня культурної компетентності, що є необхідною для ефективної взаємодії з пацієнтами з різноманітним етнічним, культурним та релігійним походженням;

---

• обмежене фінансування та ресурсне забезпечення медичних закладів, яке негативно впливає на інклюзивність. Дефіцит спеціалізованого адаптованого медичного обладнання, недостатня кількість вузькопрофільних спеціалістів, що володіють навичками роботи з пацієнтами з особливими потребами, та обмежений доступ до реабілітаційних послуг, психологічної підтримки та соціального супроводу, ускладнюють забезпечення комплексного та якісного медичного обслуговування;

• неефективність механізмів контролю на законодавчому та інституційному рівнях за дотриманням доступності та інклюзивності в наданні медичних послуг. Відсутність комплексної інклюзивної стратегії у сфері охорони здоров'я та неефективність механізмів контролю за дотриманням прав пацієнтів;

наявність цифрового розриву у наданні медичних послуг. Недоступність онлайн-сервісів медичних закладів (вебсайтів, систем онлайн-запису, телемедичних платформ) для осіб з порушеннями зору (відсутність підтримки скрін-рідерів), слуху (відсутність субтитрів) або когнітивними порушеннями (складний інтерфейс), що обмежує доступ до дистанційних медичних консультацій та інформації.

В умовах війни медико-біологічний захист стає одним з найбільш пріоритетних напрямків забезпечення національної безпеки та стійкості, охоплюючи комплекс заходів, спрямованих на збереження здоров'я та життя населення, а також особового складу збройних сил, від вражаючих факторів бойових дій, наслідків руйнування критичної інфраструктури, біологічних загроз та інших медико-санітарних ризиків та потребує вирішення проблем: масових санітарних втрат та перевантаження медичної системи, руйнування медичної інфраструктури та логістичних викликів, нівелювання біологічних загроз та епідеміологічних викликів, психологічної реабілітації, безпеки медичного персоналу, забезпечення ветеринарно-санітарного благополуччя.

В умовах війни, економічної нестабільності та викликів цифрової трансформації актуалізується проблема модернізації технологій управління персоналом на підприємствах. Ситуація в цій сфері характеризується так:

– в умовах обмежених фінансових ресурсів більшість українських підприємств, особливо малого та середнього бізнесу, не мають можливості інвестувати у сучасні HR-технології (ERP/HRM-системи, аналітику, автоматизований рекрутинг). Це супроводжується низьким рівнем цифрової культури керівників і персоналу підприємств; багато керівників середньої та вищої ланки не мають достатніх цифрових компетенцій, щоб ефективно впроваджувати HR-технології (особливо в регіональному бізнесі);

– характерне нехтування вимогами стратегічного HR-планування, на багатьох підприємствах управління персоналом зведене до кадрового діловодства й підбору персоналу. Недостатньо уваги приділяється розвитку лідерства, формуванню бренду роботодавця, навчанням, побудові HR-стратегії як частини загальної стратегії підприємства;

– війна, невизначеність, постійний стрес і втрата особистого життєвого балансу погіршують емоційний клімат у колективах, призводить до психологічного та емоційного виснаження персоналу. Ускладнене впровадження таких практик як мотиваційний менеджмент, team-building, коучинг, особливо в умовах гібридної чи дистанційної роботи, значно знижує результативність та ефективність діяльності підприємств;

– спостерігаються труднощі з впровадженням гнучких форм зайнятості, зокрема, такі формати як part-time, фріланс, віддалена робота, гнучкі графіки хоч і стали поширеними, все ще недостатньо врегульовані юридично. Наявні ризики юридичних непорозумінь, труднощі в обліку та контролі результатів роботи працівників на дистанційній формі роботи;

– в організаціях залишається низький рівень автоматизації HR-процесів. Більшість українських підприємств покладаються на ручну роботу з персоналом, що ускладнює: аналітику продуктивності, прогнозування плинності кадрів, побудову систем KPI, управління кар'єрним зростанням. Недостатньою залишається увага керівництва організацій до збільшення інвестицій в базову HR-цифровізацію, навчання менеджерів сучасним практикам управління персоналом; розширення можливостей використання грантів і міжнародних програм підтримки цифрової трансформації; до прискореного впровадження компетентнісного підходу в оцінюванні та розвитку працівників, а також – фокусуванні на емоційній підтримці персоналу, внутрішній комунікації та розвитку лідерства.

Виклики сучасності, пов'язані з військовою агресією росії та окупацією частини території України, призвели до масштабних втрат людських ресурсів через природний та міграційний вплив. У зв'язку з цим відбулися суттєві зміни у чисельності та структурі робочої сили, сформувався гострий та стійкий дефіцит людських ресурсів практично в усіх сферах економіки. Це призвело до зміни підходів до управління у сфері управління персоналом: гостра конкуренція за кадри змінила «правила гри», необхідність стратегічного планування та залучення персоналу швидко стала «must have» для кожної організації, незалежно від сфери операційної діяльності чи форми власності. Іноземний досвід засвідчує поступовий перехід від «Економіки 4.0» до «Економіки 5.0» зі зміною фокусу на гуманістичний підхід та сталий розвиток, що безпосередньо стосується і сфери залучення робочої сили, яка теж змінюється в цьому напрямку. Окрім цього, швидкі технологічні зміни призводять до втрати місць праці для окремих видів професій та гострого дефіциту в інших сферах (наприклад, дата-аналітика, управління та налаштування AI тощо);

у сучасних умовах впровадження новітніх технологій і високих вимог до ефективності праці, здоров'я працівників стає одним із ключових чинників успішного функціонування будь-якої організації. Саме фізичне, психологічне та соціальне благополуччя персоналу безпосередньо впливає на продуктивність та ефективність праці, лояльність і мотивацію до праці. В умовах війни питання безпеки персоналу на робочому місці набуває особливої ваги. На тлі постійних ризиків, тривожних сигналів та нестабільності, забезпечення хоча би базової безпеки персоналу стає не лише моральним обов'язком роботодавця, але й ключовим чинником мотивації та виживання бізнесу. Працівники, які почувалися захищеними, мають доступ до якісної медичної допомоги, можуть розраховувати на підтримку роботодавця у складних ситуаціях демонструють вищий рівень лояльності, залученості, ініціативності та прагнення до професійного розвитку. Турбота роботодавця про збереження фізичного здоров'я, психічного та соціального благополуччя персоналу виступає потужним інструментом мотивації, формуючи позитивний імідж компанії та підвищуючи її конкурентоспроможність на ринку праці. У час глобальної диджиталізації та

---

гіподинамії, все частіше виникають ситуації, коли працівник фізично присутній на робочому місці, але фактично нездатний повноцінно виконувати безпосередні функціональні обов'язки. Причиною цього є не лише професійне вигорання, а й соматичне виснаження організму внаслідок відсутності безпечних умов праці, рухової активності та належної профілактики.

З метою вироблення ефективних підходів до розвитку системи публічного управління з врахуванням сучасних викликів учасники конференції акцентують увагу та рекомендують:

– забезпечення стійкості публічного управління вимагає посилення уваги до формування: 1) стійкості публічних службовців, яка забезпечується через: розвиток їхніх лідерських, цифрових компетентностей; формування управлінської культури, орієнтованої на інноваційність, проактивність, гнучкість, готовність до змін; перманентне підвищення кваліфікації, набуття прогресивних знань, навиків і вмінь ефективної реалізації функціональних повноважень в умовах підвищення вимог, відповідальності й невизначеності; 2) організаційної стійкості суб'єктів публічного управління, яка є здатністю органів державної влади, органів місцевого самоврядування, громадських організацій ідентифікувати, реагувати на загрози, адаптуватися до змін безпекового середовища, підтримувати стає функціонування до, під час і після настання кризової ситуації задля збереження виконання ключових функцій і подальшого розвитку. Основу її забезпечення має складати розвиток всіх складових внутрішнього потенціалу суб'єктів публічного управління та їх взаємодії з елементами зовнішнього середовища в орієнтації на реалізацію чітко визначених організаційних цілей, візії, з врахуванням сформованих цінностей, викликів й завдань, що актуальні в поточному періоді і тих, що постануть в майбутньому; 3) стійкості основних підсистем публічного управління, якими є державне управління, місцеве самоврядування, громадське управління, що забезпечується через їх стратегічно орієнтований розвиток на основі вироблення проривних адаптивних управлінських механізмів, що базуються на узгодженості й перманентній актуалізації діагностики реального стану об'єктів управлінського впливу та їхнього середовища, цілей управління, функціональної й організаційної складових, прогресивного управлінського інструментарію, способів та підходів до вирішення нетипових проблем і завдань; 4) стійкості публічного управління як цілісної системи, що має досягатися через розвиток її емерджентної властивості, посилення спроможності ефективно управляти ризиками та реагувати на появу нових запитів, вимог, тенденцій розвитку суспільної системи через чіткий розподіл й закріплення повноважень між органами влади, розвиток потенціалу взаємодії владних структур у горизонтальній і вертикальній площині, реалізацію засад синергії й комплементарності, в рамках реалізації механізмів багаторівневого управління, із залученням потенціалу органів влади місцевого, регіонального, національного рівнів, наскрізним використанням інструментарію діагностики процесів й тенденцій в сферах суспільної життєдіяльності, прогнозування, стратегування, антикризового управління.

– для отримання очікуваних результатів реалізації регіональної політики має бути посилена інституційна спроможність органів публічної влади, інституцій ринкової інфраструктури та громадянського суспільства. Реалізація регіональної політики

України, з огляду на виявлені проблеми та виклики війни, вимагає вирішення таких завдань: продовження децентралізації з відповідним удосконаленням механізмів вертикальної взаємодії, упорядкування планувальної діяльності на рівні законодавства; здійснення координації секторальних політик на територіях; посилення спроможності територіальних громад у частині регуляторної політики;

– значна роль самозайнятості населення у забезпеченні стійкості економіки і суспільства актуалізує необхідність вироблення дієвих публічно-управлінських механізмів її підтримки, які мають реалізовуватись найближчим часом попри складні умови воєнного стану, а саме: 1) інформаційні механізми: продовження моніторингу самозайнятості за Методологією обстеження робочої сили ЄС EU-LFS (в Україні таке обстеження проведене в 2021 році); моніторинг самозайнятості в різних сферах з особливою увагою до проблем фермерського господарства; визначення шляхом опитувань стимулів щодо детінізації незалежної професійної діяльності; удосконалення методики обліку самозайнятих з включенням осіб, які зайняті в особистих селянських господарствах, що дасть змогу об'єктивно оцінити рівень самозайнятості в сільських поселеннях; 2) мотиваційні механізми легальної діяльності: виявлення проблем та способів демотивації тіньової вторинної самозайнятості окремих професійних груп (репетиторство вчителів, послуги догляду і консультування працівників соціальної, медичної сфер тощо); застосування податкових стимулів офіційної незалежної професійної діяльності; стимулювання участі самозайнятих у державних кредитних програмах, програмах грантового фінансування; забезпечення доступу до онлайн-платформ з інформацією про продукцію самозайнятих, які працюють легально (практика ЄС згідно з Директивою DAC7); забезпечення представництва самозайнятих у дорадчих органах державної влади і місцевого самоврядування;

– з метою активного використання бізнес-планування в системі регіонального управління з акцентом на довгострокову економічну та соціальну результативність, посилення інвестиційної привабливості і сталий розвиток доцільним є посилення сталої інституційної підтримки на місцевому рівні (агентства розвитку, муніципальні фонди, бізнес-інкубатори, венчурні структури) та широке використання партнерських моделей співпраці (державно-приватне партнерство, муніципально-громадські ініціативи). Потенціал розвитку бізнес-планування як системного елементу управління територіями, в повній мірі зреалізується перед усім за умови подальшої інституційної підтримки, підвищення рівня компетентності кадрів органів державної влади та місцевого самоврядування; забезпечення дієвості публічного управління;

– вироблення ефективних механізмів просування бренду територій і реалізації обґрунтованих управлінських рішень у публічному управлінні має базуватись на інформаційно-аналітичному підґрунті, сформованому з використанням такого аналітичними інструментами територіального брендингу, як: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, конкурентний аналіз, аналіз цільових аудиторій, соціологічні дослідження та опитування, аналіз візуальної та комунікаційної репрезентативності, геоінформаційні системи, аналіз Big Data та цифрової присутності, інструменти стратегічного планування, та ін;

– у напрямі модернізації публічної служби доцільним є вирішення комплексу проблем, що стосуються: 1) організації публічної служби та керівництва нею, а

---

саме: відмежування окремих державних органів від загального законодавства про державну службу. Слід переглянути перелік винятків, на які не поширюється дія Закону «Про державну службу» і максимально його звузити; перенесення підходів, що застосовуються в бізнес-середовищі на публічну службу. Імплементация підходів, що позитивно проявили себе в бізнесі, в публічну службу має відбуватись виважено й адаптивно, з дотриманням критеріїв ефективності публічного управління; 2) управління публічною службою в органах місцевого самоврядування – усунення дуалізму в керівництві службою із закріпленням повноважень за першими керівниками; 3) вступу на публічну службу – відновлення конкурсного доступу до публічної служби, який має всі правові та фактичні передумови та є єдиним прозорим способом для громадян бути призначеними на посаду без зв'язків і корупційної складової; усунення недосконалості наявних підходів до конкурсних процедур через спрощення термінів їх проведення та удосконалення оцінювання компетентностей кандидатів на посади державної служби; 4) професійного розвитку публічних службовців – усунення проявів формального підходу до процедур професійного розвитку публічних службовців, без належного врахування їх реальних індивідуальних потреб, результатів оцінювання їхньої службової діяльності, а також стратегічних потреб державного органу й пріоритетів розвитку системи публічного управління загалом.

З метою врахування сучасних трендів інноватизації управління організаціями як умови забезпечення їхньої ефективності учасники конференції акцентують увагу та рекомендують:

- для ефективного подолання проблем інноватизації управління в умовах війни та економічної нестабільності в Україні, організаціям доцільно впроваджувати комплекс сучасних методів, інструментів та управлінських технологій. У системі управлінського інструментарію організаціям слід орієнтуватись на принципи адаптивного управління, постійну переоцінку пріоритетів і оперативне коригування стратегії залежно від змін у зовнішньому середовищі; забезпечувати розробку сценарних планів розвитку з урахуванням ризиків. У контексті кризового менеджменту – формувати антикризові команди та плани дій при надзвичайних ситуаціях; впроваджувати дієву систему реагування на форс-мажорні чинники, включаючи резервне планування ресурсів. Сучасні світові тренди проектного менеджменту дозволять організаціям орієнтуватись на командну взаємодію, швидкий зворотний зв'язок та готовність змінювати управлінські підходи на основі аналізу великих даних, використання сучасних цифрових та аналітичних технологій;

- ефективність діяльності організацій уможлиблюється активним використанням сучасних управлінських технологій, таких як: Lean Management, спрямованих на мінімізацію втрат, підвищення ефективності процесів без значного збільшення витрат, що особливо актуальне в умовах обмежених ресурсів; технологій безперервного організаційного вдосконалення, впровадження мікрозмін в організації, орієнтованих на покращення процесів за рахунок залучення персоналу, що дозволяє адаптувати систему управління до змін зовнішнього та внутрішнього середовища організації; реалізація принципів digital трансформації – переходу на цифрові канали збуту (інтернет-маркетинг, соцмережі, месенджери), розвиток електронного документообігу

та електронних сервісів для клієнтів; централізація обліку, фінансів, логістики та виробництва навіть при роботі з декількох локацій або віддалено за допомогою цифрового інструментарію та спеціального програмного забезпечення; поширення CRM-систем для автоматизації взаємодії з клієнтами, сегментації бази, моніторингу ефективності маркетингових кампаній, утримання наявних клієнтів в умовах скорочення попиту; впровадження хмарних технологій в системі менеджменту, що дає можливість організовувати діяльність незалежно від місця розташування команди чи доступу до офісу, здійснювати аналітику в режимі реального часу для прийняття рішень на основі фактичної інформації. Цьому сприятиме належна інституційна та освітня підтримка, сприяння в пошуку грантів та донорської допомоги, зокрема, для реалізації інноваційних проектів через міжнародні програми (EU4Business, USAID, GIZ) та навчання персоналу новим управлінським та технічним навичкам через онлайн-платформи (Prometheus, Coursera);

– створення сприятливих умов функціонування підприємств в сучасних умовах ґрунтується на реалізації маркетингово-ринкових інструментів, що передбачають зміну підходу до організації маркетингової стратегії та адаптацію поведінки підприємства на цільових ринках. Це включає диверсифікацію методів просування продукції, орієнтацію на максимальне задоволення потреб споживачів та пошук альтернативних джерел постачання. Важливо враховувати технологічний аспект конкурентоспроможності, що передбачає впровадження сучасних техніко-технологічних рішень. Сюди входить модернізація виробничого обладнання, орієнтована на інноваційний розвиток, оновлення основного капіталу та застосування кращих світових практик господарювання;

– людські ресурси організацій набувають стратегічного значення в умовах воєнного стану, оскільки прийняття управлінських рішень вимагає відповідної адаптації до зростаючих викликів та загроз. Це обумовлює необхідність розробки інтелектуально-кадрових інструментів для підвищення конкурентоспроможності підприємства. До ключових заходів належать: впровадження системного підходу до навчання, підготовки та перепідготовки персоналу; вдосконалення мотиваційних механізмів як матеріального, так і нематеріального стимулювання; ліквідація корупційних впливів у процесі підбору кадрів, їх розстановки та кар'єрного розвитку; стимулювання винахідницької активності, впровадження інноваційних ідей та проєктів; управління конфліктами і створення сприятливого морально-психологічного клімату; залучення співробітників до процесів прийняття управлінських рішень;

– у сучасних умовах диджиталізації підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єктів ІТ-сектора має базуватись на ефективній реалізації проєктів управління бізнес-процесами як запорукою, яка одночасно виступає умовою вирішення складного завдання вибору оптимальної системи менеджменту у відповідності до бізнес-вимог конкретного суб'єкта сфери ІТ-послуг та його специфіки. Незалежно від обраної моделі життєвого циклу бізнесу чи методології ведення проєкту, процес аналізу завжди є обов'язковим і для його здійснення доцільно використовувати аналітичну модель The Zachman Framework, яка містить цілісний опис ключових стратегій бізнесу, пов'язаних з інформацією, прикладними системами і технологіями, а також їх впливом на функції і бізнес-процеси суб'єкта господарювання. Саме на етапі бізнес-

---

аналізу (аналізування якості та ефективності бізнес-процесів суб'єкта ІТ-сфери) ця модель за адаптованого проектного підходу (процесна орієнтованість та Agile-SRUM методологія) надасть змогу зручніше розглянути архітектуру організації на загал.

З метою дієвих підходів в контексті вдосконалення організації діяльності закладів охорони здоров'я на засадах інклюзивності учасники конференції акцентують увагу та рекомендують:

запровадження комплексного, міжсекторального і багатовимірного підходу, що включає інвестиції у доступну інфраструктуру, розробку та впровадження інклюзивних стандартів та протоколів, систематичне навчання і перекваліфікацію медичного персоналу, а також формування культури толерантності й емпатії у суспільстві та безпосередньо у системі охорони здоров'я;

– формування доступної і спроможної мережі закладів первинної медико-санітарної допомоги (ПМД) з дотриманням критеріїв: задоволення запитів населення на послуги ПМД, що визначаються на основі соціально-демографічного складу, поточних та прогнозних показників природного та міграційного руху, показників захворюваності та інших статистичних даних щодо населення відповідної території планування; дотримання граничної потужності спроможної мережі надання ПМД, яка складає в середньому чотири візити до місця надання ПМД на рік на одного мешканця відповідної території планування. Цільове навантаження на одну робочу зміну має складати двадцять чотири відвідування; систематичної взаємодії окремих надавачів ПМД з метою забезпечення доступності ПМД для населення; транспортної та фізичної доступності: для людей з інвалідністю, зручності графіка роботи, комунікаційної прийнятності; фінансової стійкості спроможної мережі надання ПМД, що визначається здатністю такої мережі постійно й ефективно надавати послуги з ПМД належної якості населенню відповідної території в межах наявного обсягу фінансових ресурсів;

– удосконалення управління закладом первинної медичної допомоги шляхом: впровадження сучасних інформаційних технологій у процес управління, підтримки безперервної системи підвищення кваліфікації медичного персоналу за програмами інклюзивного надання медичних послуг, ефективної взаємодії між медичними закладами, що сприятиме своєчасному обміну інформацією про пацієнтів, що в свою чергу підвищить ефективність лікування та зменшить ризик помилок, залучення громадськості до процесу управління шляхом створення громадських рад;

– запровадження інноваційних підходів та практик до лікування та управління медичним закладом на засадах інклюзивності. В умовах надзвичайних ситуацій і високого навантаження на систему охорони здоров'я, інновації в сфері цифрових медичних послуг допоможуть забезпечити доступність, швидкість та якість медичної допомоги навіть у віддалених чи наближених до бойових дій районах. Інформаційні технології мають відігравати ключову роль у трансформації організації медичних послуг у контексті подолання наслідків війни та відновлення життєдіяльності населення;

– розширення системи електронної медичної документації (EMR) для зберігання, управління та обміну медичною інформацією, обліку медичних історій, управління чергами та ухвалення на основі цього ефективних управлінських рішень; використання

даних та технологій для розробки індивідуальних планів лікування відповідно до генетичних, біомедичних, лабораторних та соціальних факторів окремого пацієнта (персоналізований підхід);

- застосування VR-технологій та побудова медичного «Метавсесвіту», на основі залученості медпрацівників та фахівців через спеціальні програми підготовки хірургів, психотерапевтів, реабілітологів та інших фахівців;

- використання нових підходів до організаційного проектування медичних закладів на засадах інклюзивності. Організаційна структура закладу має бути спроєктована таким чином, щоб пацієнт від самого входу до моменту завершення лікування відчував чіткість, передбачуваність і увагу. Йдеться про організовані маршрути пацієнтів, де мінімізовано хаос і невизначеність: зручна система запису, логічна навігація в приміщенні, доброзичливий перший контакт із реєстратурою;

- посилення інструментів зворотного зв'язку, які мають охоплювати: анкети, скриньки довіри, QR-коди для онлайн-оцінки взаємодії медичного персоналу з пацієнтами та отримання релевантної управлінської інформації;

- формування інтердисциплінарних команд у наданні медичних послуг з дотриманням принципів інклюзивності, де відповідальність за взаємодію з пацієнтом розподіляється між кількома фахівцями: лікарем, медсестрою, психологом, соціальним працівником, адміністратором. Це дасть змогу уникнути перевантаження одного фахівця, покращити обмін інформацією та забезпечити більш комплексний підхід до допомоги;

- дотримання принципів корпоративної культури, яка має стати частиною колективної ідентичності закладу і передбачати в умовах воєнного стану забезпечення фізичної та психологічної безпеки співробітників, посилення прозорості та відкритої комунікації, зміцнення та адаптація корпоративних цінностей та місії у контексті внеску медичного закладу у національну стійкість, відновлення або підтримку Збройних Сил України; розвиток лідерства, заснованого на емпатії; заохочення взаємодопомоги, підтримки та збереження соціальних зв'язків, що формуватиме стійкий соціальний капітал всередині медичного закладу;

- підтримку ментального здоров'я медичного персоналу, яка має включати: профілактику професійного вигорання, можливість етичного консультування, регулярні зустрічі для обговорення складних клінічних випадків не лише з медичного, а й з комунікативного погляду, супервізію, і підтримку молодих спеціалістів, створення неформальних майданчиків та платформ для обміну досвідом;

- забезпечення високої якості реабілітаційних послуг для військовослужбовців через використання комплексного, інноваційного, пацієнтоорієнтованого підходів. Реабілітаційні програми повинні розроблятися для кожного пацієнта відповідно до специфіки його травми, фізичного стану, психологічних потреб і цілей відновлення та передбачати механізми контролю ефективності їхньої реалізації. Важливо здійснювати ретельну оцінку стану здоров'я та визначити конкретні потреби військовослужбовця. Реабілітація має охоплювати всі аспекти: фізичну, психологічну та соціальну складові. Це може включати фізіотерапію, ерготерапію, психологічну підтримку, групову терапію та навчальні програми для соратників і сімей військових. Використання новітніх технологій і методик лікування, таких як роботизовані системи реабілітації, електронні

---

медичні записи та телемедицина, дозволятимуть покращити ефективність лікування та забезпечити доступ до послуг;

– позиціонування медичного закладу, що надає реабілітаційні послуги військовим на ринку медичних послуг, має представляти відмінні риси закладу, його цілі та переваги в умовах сучасних викликів та має відображатися в медичній стратегії закладу. Ефективне позиціонування забезпечуватиме чітке розуміння ролі закладу серед інших медичних установ та сприяє залученню як пацієнтів, так і партнерів. Для цього вкрай важливо адаптувати послуги під потреби військовослужбовців, що потребують реабілітації після бойових дій, травм або оперативних втручань. Це має передбачати професійну спеціалізацію медичного персоналу в лікуванні специфічних травм та захворювань, пов'язаних із військовою службою. Програми реабілітації повинні враховувати індивідуальні потреби пацієнтів, включати мультидисциплінарний підхід та застосовувати сучасні методи лікування, зокрема фізіотерапію, ерготерапію, психологічні тренінги тощо;

– підвищення професіоналізму медичних працівників через застосування ними сучасних лікувальних методик, дотримання встановлених стандартів медичної допомоги з врахуванням принципів інклюзивності, використання новітніх цифрових технологій в наданні медичних послуг та підвищенні кваліфікації;

– вдосконалення організації надання медичних послуг з врахуванням міжсекторної співпраці та залучення неурядових організацій та соціальних служб до процесу забезпечення доступності медичних послуг. Це сприятиме підтримці вразливих категорій населення та покращенню умов доступу до медичної допомоги;

– формування лідерського потенціалу медичних закладів (Лідерство 5.0), основними детермінантами якого мають бути: інноватизація підсистем управління, гуманізація управління шляхом створення таких умов праці, які б сприяли не лише професійному розвитку медичних працівників, а й забезпечували їх емоційний добробут; активне впровадження інформаційних технологій, таких як аналітика даних, телемедицина та штучний інтелект; стимулювання творчого мислення та новаторських практик в структурі медичних закладів; міждисциплінарна співпраця та активний обмін знаннями; безперервний професійний розвиток медичних працівників; етичне управління та відкрите спілкування між усіма учасниками процесу. Впровадження лідерства 5.0 в медичних закладах є важливим кроком до оптимізації управлінських процесів, що, своєю чергою, впливатиме на покращення якості медичних послуг та задоволеності пацієнтів. Цей підхід, що об'єднує технологічні інновації та людський чинник, створюватиме нову парадигму управління охороною здоров'я

Для обґрунтування напрямків модернізації технологій управління персоналом учасники конференції акцентують увагу та рекомендують:

– імплементацію цілеспрямованих гнучких та інноваційних управлінських рішень, спрямованих на впровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємствах України в умовах війни, економічної нестабільності та цифрового переходу. Подолання проблем в управлінні персоналом потребує гнучкої, системної та людино-центричної стратегії. В сучасних умовах саме грамотне управління людьми стає критичним фактором виживання і конкурентоспроможності підприємств.

– з огляду на нинішні зміни та їх швидкість, залучення талантів («talent acquisition») має стати одним із ключових стратегічних стовпів конкурентної переваги успіху організацій. Залучення та розвиток кваліфікованих талантів – це стратегічна основа для сталого зростання та конкурентних переваг, що вимагає більш гнучкого та технологічно складного підходу з використанням цифрових платформ, таких як системи відстеження кандидатів (ATS), рекрутинг у соціальних мережах та інструменти пошуку кандидатів на базі штучного інтелекту, використання аналітики даних для прийняття обґрунтованих рішень щодо найму, інтеграції брендингу роботодавця та цифрового маркетингу, застосування реферальних систем та краудсорсингу, веб-скрейпінгу, віртуальних та відеоконференцій;

– у сучасних умовах HR-політика організацій повинна бути максимально адаптивною, зорієнтованою на збереження кадрового потенціалу, забезпечення психологічної стійкості та підтримку корпоративної культури. В умовах війни HR-служби мають оперативно змінювати фокус своєї діяльності, зокрема, замість стратегічного розвитку, навчання та адаптації, пріоритетними мають стати: підтримка фізичної та психологічної безпеки працівників; оперативна ротація персоналу через релокацію бізнесу; кризове управління персоналом та налагодження комунікації в умовах стресу; забезпечення базових умов праці у небезпечних регіонах. Необхідний перехід від фокусування на посадах до орієнтації на навички працівників. Це свідчить про тенденцію до перегляду традиційних моделей роботи для забезпечення більшої гнучкості та адаптивності в умовах швидких змін, перегляду структури HR-відділів організацій та підходів до управління персоналом у відповідь на виклики, спричинені війною;

– у контексті впровадження нових моделей організації праці доцільно забезпечити перехід до дистанційної або гібридної роботи, де це можливо, що дає змогу зменшити ризики для працівників і підтримати безперервність бізнес-процесів; впровадити гнучкі графіки праці, враховуючи потреби внутрішньо переміщених осіб, мобілізованих працівників або співробітників з родинами у небезпечних регіонах; забезпечити швидке переналаштування кадрової стратегії залежно від зміни оперативної ситуації – наприклад, припинення роботи в регіонах активних бойових дій і розширення присутності в тилкових областях;

– важливий аспект – забезпечення психологічної підтримки та лояльності персоналу, вирішення проблем ментального здоров'я в умовах війни. Вирішенню їх сприятимуть: спеціальні програми постійної психологічної підтримки (HR-психологи, онлайн-консультації); тренінги з подолання стресу та формування стресостійкості; забезпечення доступу до реабілітаційних послуг для постраждалих. Паралельно має формуватись новий тип корпоративної культури, заснований на солідарності, взаємодопомозі, відкритій комунікації та соціальній відповідальності. Це створює підґрунтя для зростання лояльності працівників до роботодавця.

– інновації в мотивації та управлінні ефективністю діяльності працівників організації мають орієнтуватись на адаптивну модель мотивації, яка враховує індивідуальні потреби співробітників у нових умовах (індексация, підтримка сімей, гнучкі відпустки), соціальну відповідальність, визнання внеску працівника та залучення до ухвалення рішень. Організації, які дбають про збереження здоров'я персоналу на робочому

---

місці, повинні вводити заходи щодо покращення їхнього фізичного, психічного і соціального благополуччя шляхом: впровадження корпоративних програм здоров'я та ментального добробуту; створення мотиваційного пакету з оздоровчими бонусами; інтеграції тем фізичного здоров'я в систему HR-стратегій; проведення регулярного фітнес- або wellness-аудиту в колективі; надання гнучкого графіку роботи, ведення відкритого діалогу, розвитку емоційного інтелекту керівників тощо;

– в умовах втрати фізичної присутності працівників, руйнування офісів або інфраструктури, активізується автоматизація та цифровізація HR-функцій, зокрема, доцільно ширше впроваджувати електронний документообіг, використання HRM-систем, рекрутинг через онлайн-платформи та дистанційне навчання. Це забезпечить стабільність управління навіть в умовах воєнного стану. Відтак, зростає роль систем управління талантами (LMS, ATS), чат-ботів для рутинних HR-завдань, цифрових кабінетів співробітника;

– в умовах воєнного стану організаціям доцільно впроваджувати механізми збереження робочих місць для мобілізованих, компенсаційні пакети та підтримку родин таких співробітників; створення програм для повернення спеціалістів із закордону та залучення внутрішньо переміщених осіб (ВПО) до праці. Має відбуватися перехід від класичних, стабільних HR-моделей до гнучких, динамічних і стресостійких практик, зорієнтованих на людину. Основними векторами змін мають стати: безпека працівників як пріоритет у внутрішній політиці організацій; гнучкість організації праці, включаючи віддалену роботу, адаптивні графіки та кризове планування; соціальна відповідальність, що проявляється у підтримці працівників, їхніх родин і громад; цифровізація HR-процесів, яка посилює ефективність управлінських рішень в умовах нестабільності; гуманізація HR -функції через зосередження на ментальному здоров'ї, емоційному добробуті та комунікації; трансформація корпоративної культури, що включає нові цінності – стійкість, згуртованість, солідарність і довіра.

#### **Аналітичну записку підготували:**

|                                    |                                                                                                                                                        |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Михайло Михайлович ШКІЛЬНЯК</b> | доктор економічних наук,, професор, завідувач кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, Західноукраїнський національний університет     |
| <b>Алла Федорівна МЕЛЬНИК</b>      | докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, Західноукраїнський національний університет |
| <b>Алла Юріївна ВАСІНА</b>         | докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, Західноукраїнський національний університет |
| <b>Тетяна Леонтіївна ЖЕЛЮК</b>     | докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, Західноукраїнський національний університет |
| <b>Олена Павлівна ДУДКІНА</b>      | кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, Західноукраїнський національний університет   |