

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-152>

УДК 331.108:005.346

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ: АДАПТИВНІ МОДЕЛІ ТА ЕФЕКТИВНІ ПІДХОДИ

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF ENTERPRISES IN CRISIS CONDITIONS: ADAPTIVE MODELS AND EFFECTIVE APPROACHES

Зеркаль Анастасія Вікторівнадоктор економічних наук, професор,
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3155-1302>**Павленко Марія Володимирівна**аспірантка,
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-3808-576X>**Zerkal Anastasiia, Pavlenko Mariia**

National University «Zaporizhzhia Polytechnic»

У статті розглянуто сучасні підходи до управління персоналом підприємств та проєктів в умовах воєнного стану, висвітлено особливості тенденцій розвитку персоналу для забезпечення стабільності підприємства та досягнення цілей у кризових ситуаціях. Визначено та узагальнено найбільш затребувані навички фахівців, які забезпечують ефективність діяльності підприємства у кризових ситуаціях і є пріоритетними для роботодавця. Проаналізовано специфіку адаптивних моделей управління та їхню роль у мінімізації ризиків. У статті також розглянуто методи адаптації менеджерів і організаційних структур до викликів, спричинених війною, з акцентом на розвиток навичок кризового управління, стратегічного мислення та гнучкості у прийнятті рішень. Особлива увага приділена важливості швидкого реагування на непередбачувані виклики та здатності до використання креативних підходів в управлінні. Окреслено перспективи подальших досліджень у цій сфері, що допоможуть удосконалити методи управління в умовах постійних змін.

Ключові слова: управління персоналом, адаптивні моделі управління, управління проєктами, розвиток персоналу, стратегічне мислення, гнучкість, мінімізація ризиків, підприємство, команда.

The article examines contemporary approaches to project management under wartime conditions, shedding light on the key trends in personnel development necessary to ensure enterprise stability and goal achievement during crises. In particular, the authors identify and summarize the most essential skills required of professionals to maintain efficiency in challenging environments – skills that are increasingly valued by employers. These include adaptability, problem-solving, crisis management, and emotional intelligence, all of which are critical for navigating the unpredictable scenarios shaped by the war. One of the focal points of the article is the importance of flexible and adaptive management models, specifically Agile, in minimizing risks and ensuring smooth operations. Agile's core principles of flexibility, iterative progress, and collaborative problem-solving provide an effective framework for responding to the fluid nature of crisis scenarios. The article underscores how Agile's methodologies, such as Scrum or Kanban, allow teams to pivot quickly in response to sudden changes in the environment. Moreover, the authors explore the methods that managers and organizations can adopt to face wartime challenges. In this regard, crisis management and strategic thinking become indispensable, as managers must make quick yet informed decisions to maintain operations. A notable aspect of the discussion is the focus on leadership in times of crisis, with a particular emphasis on emotional resilience. Leaders are required not only to maintain team morale but also to cultivate a work environment that encourages innovation and creative problem-solving. This is especially relevant when faced with unforeseen challenges, where traditional approaches may fall short, and adaptive, flexible strategies become critical for success. Prospects for further research in this area are outlined, which will help to improve management methods in conditions of constant changes, particularly by integrating technology and innovative management tools to address emerging challenges.

Keywords: human resource management, adaptive management models, project management, personnel development, strategic thinking, flexibility, risk minimization, enterprise, team.



Постановка проблеми. В умовах економічних криз, зокрема у поточних реаліях для України, підприємства стикаються з численними викликами, що зумовлені невизначеністю, нестабільністю та екстремальними умовами функціонування. Такі обставини вимагають змістовних змін у підходах до управління, зокрема в сферах управління людським капіталом, проєктного менеджменту та в цілому стратегічного управління. Традиційні методи управління не завжди відповідають вимогам, які постають у кризових ситуаціях, що потребує розробки нових адаптивних моделей управління, здатних оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Актуальною темою у контексті ефективності використання людського капіталу є визначення найбільш затребуваних навичок у фахівців, які сприяють забезпеченню стабільності та ефективності підприємства в умовах воєнного стану, а також необхідність аналізу ефективних стратегій мінімізації ризиків і швидкого реагування на непередбачувані обставини.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління підприємствами в кризових умовах є предметом численних наукових досліджень, зокрема питаннями управління персоналом у міжнародному науковому середовищі займалися Д. Белл, М. Вебер, Ф. Тейлор, М. Мескон, А. Файоль, чиї праці стали основою для формування підходів до менеджменту та організаційного розвитку. В контексті розробки адаптивних моделей управління персоналом. Кононова І. В. [1] аналізує сучасні підходи до управління підприємствами, акцентуючи увагу на необхідності підвищення гнучкості управлінських рішень та інтеграції нових методів керування в умовах нестабільності ринку. Водночас Морозова М. [4] досліджує розвиток soft skills у майбутніх фахівців економічних спеціальностей, підкреслюючи значення адаптивності, комунікаційних навичок та емоційного інтелекту як ключових компетенцій для ефективного управління персоналом у кризових ситуаціях. Крім того, сучасні методи управління персоналом тісно пов'язані з Agile-підходами, які забезпечують швидку адаптацію до змін. Піккілла Дж. (Piiikkila J.) [7] розглядає Scaled Agile Framework (SAFe) як одну з ефективних методологій управління великими командами в умовах нестабільності, що дозволяє оптимізувати процеси прийняття рішень і підвищити загальну стійкість підприємства. Узагальнення цих досліджень дозволяє визначити, що поєднання стратегічного мислення, роз-

витку soft skills та застосування адаптивних моделей управління є ключовими факторами ефективності персоналу та організацій у кризових умовах.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість досліджень, присвячених управлінню персоналом у кризових умовах, залишається низка невирішених аспектів, що потребують подальшого аналізу. Зокрема, недостатньо вивченими є питання інтеграції адаптивних моделей управління персоналом з урахуванням їхньої стійкості до кризових явищ. Окрім цього, залишаються відкритими питання адаптації існуючих підходів до управління проєктами для роботи в умовах нестабільного середовища, зокрема в контексті воєнних дій. Розкриття цих аспектів сприятиме удосконаленню системи управління персоналом підприємств та забезпеченню їхньої довгострокової стійкості в кризових умовах.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження та аналіз адаптивних моделей управління персоналом підприємств в умовах кризи, визначення ефективних підходів до організації роботи персоналу, розвитку необхідних компетенцій та мінімізації ризиків, що виникають у нестабільному середовищі. Основна увага приділяється вивченню механізмів підвищення гнучкості управлінських рішень, стратегічного мислення та кризового менеджменту, що сприяють збереженню стійкості підприємств і підвищенню їхньої ефективності в умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективне управління організаційними процесами у будь-якій установі або на підприємстві зумовлено використанням людського потенціалу в поєднанні з відповідними управлінськими підходами та застосуванням технологічних рішень. Якщо підходи до управління не змінюються кардинально, і цінність багатьох наукових праць не втрачають своєї актуальності через десятки років, то критерії добору персоналу трансформуються відповідно до зміни попиту на певну продукцію або послуги, які потребують фахівців вузької або специфічної галузі. Сучасні реалії вплинули на необхідність здобуття спеціалістами знань, що не пов'язані безпосередньо з особливостями галузі, у якій він працює, зокрема міждомених компетенцій, або "soft skills". Це особистісні якості та навички, які допомагають ефективно взаємодіяти з іншими людьми, працювати в команді, вирішувати

конфлікти, управляти часом та адаптуватися до змін. До них належать такі навички, як комунікація, лідерство, емоційний інтелект, критичне мислення тощо [1, с.150].

Упродовж 2010-х років на світовому ринку праці спостерігався значний попит на фахівців у сфері економіки, менеджменту та інших гуманітарних галузей. Проте останні роки пов'язані зі зміною пріоритетів у вимогах до професійної підготовки спеціалістів. Аналітичні дані свідчать, що нині визначальними факторами при працевлаштуванні стають кроссекторальні компетенції [2, с.205]. Роботодавці надають перевагу фахівцям, які володіють широким спектром навичок, що дозволяють адаптуватися до мінливих умов ринку та бути універсальним суб'єктом у бізнес-середовищі.

Дослідниками "The Boston Consulting Group" («Бостонської консалтингової групи») була створена цільова модель компетенцій 2025. Модель компетенцій 2025 від дослідників «The Boston Consulting Group» (BCG) є прогнозованою цільовою моделлю навичок і компетенцій, які стануть вирішальними для працівників і роботодавців у найближчі роки. В умовах швидкого розвитку технологій, глобалізації та автоматизації, ця модель визначає ключові навички, необхідні для успішної роботи у майбутньому, а також для адаптації до змінного робочого середовища.

Основні елементи моделі компетенцій 2025 включають цифрові навички (Digital Skills), адже важливими стають навички програмування, роботи з великими даними (Big Data), штучним інтелектом та автоматизованими системами, міждисциплінарні знання (Cross-disciplinary Skills), м'які навички (Soft Skills), навички роботи в команді (Collaboration Skills), оскільки все більше уваги приділяється здатності ефективно працювати в умовах дистанційної або гібридної роботи спільно з іншими членами команди, а також здатності взаємодіяти належним чином у контексті міжкультурної комунікації [4, с. 186].

Постійне навчання (Lifelong Learning) посідає окрему позицію у моделі компетенцій, адже в умовах швидких змін, здатність постійно навчатися, оновлювати свої знання та навички є важливою умовою професійного зростання. Lifelong Learning - не нова концепція, і не втрачає своєї актуальності з моменту прийняття на Лісабонському саміті Ради Європи у березні 2000 року «Меморандуму освіти протягом життя» (A Memorandum of Lifelong Learning) [5]. Зміст Меморандуму

свідчить, що безперервна освіта має стати головною політичною програмою громадянського суспільства, соціальної єдності й зайнятості. Під терміном "безперервна освіта" розуміється отримання ступенів та дипломів у вільний час; професійні курси, в тому числі з метою підвищення кваліфікації персоналу; освіта для дорослих та інші аспекти [5].

Опитування LinkedIn у 2024 році (рис. 1) серед менеджерів з найму в США показало, що майже 58% з них вважають, що найбільш бажаними навичками кандидатів є гнучкість, або адаптивність в умовах змін, здатність до ефективної комунікації, клієнтоорієнтованість та лідерські навички [3].

Для ефективного використання людського капіталу, та реалізації потенціалу працівників, що мають відповідні компетенції, керівнику проєкту або організації необхідно правильно визначити підходи до управління проєктами. Актуальною на сьогодні є методологія Agile, яка має складові, релевантні для окремих особливостей персоналу або продукту.

Agile представляє собою гнучкий підхід до управління проєктами. Відповідно до цієї концепції, допускається можливість помилок на етапах планування та оцінки проєкту, оскільки не всі аспекти можуть бути передбачені заздалегідь. Основною метою методології Agile є мінімізація прорахунків та спірних моментів, що можуть виникнути під час реалізації проєкту. Цей підхід дозволяє своєчасно передбачати потенційні зміни та інтегрувати їх у робочий процес без значних труднощів. Наприклад, нові цінні ідеї часто з'являються безпосередньо у процесі виконання проєкту, і ця методологія сприяє їх успішній реалізації [6].

За методологією Scrum, продукт розробляється не одразу, а невеликими, готовими до випуску частинами, кожен з яких завершують протягом короткої ітерації. Scrum передбачає роботу невеликих команд (5–9 осіб), які самостійно розподіляють завдання всередині і приймають рішення про те, як найкраще досягти цілей спринту (короткого періоду у 2–4 тижні).

Окрім Scrum, існує кілька інших підходів, заснованих на методології Agile. Кожен з них має свої особливості, але всі вони дотримуються основних принципів Agile: ітеративної розробки, гнучкого планування, тісної співпраці з клієнтом та адаптивності до змін.

Підхід Kanban є схожим на Scrum, проте він не має чітко визначених "спринтів", притаманних останньому, і є орієнтованим на утворення постійного потоку виконання завдань

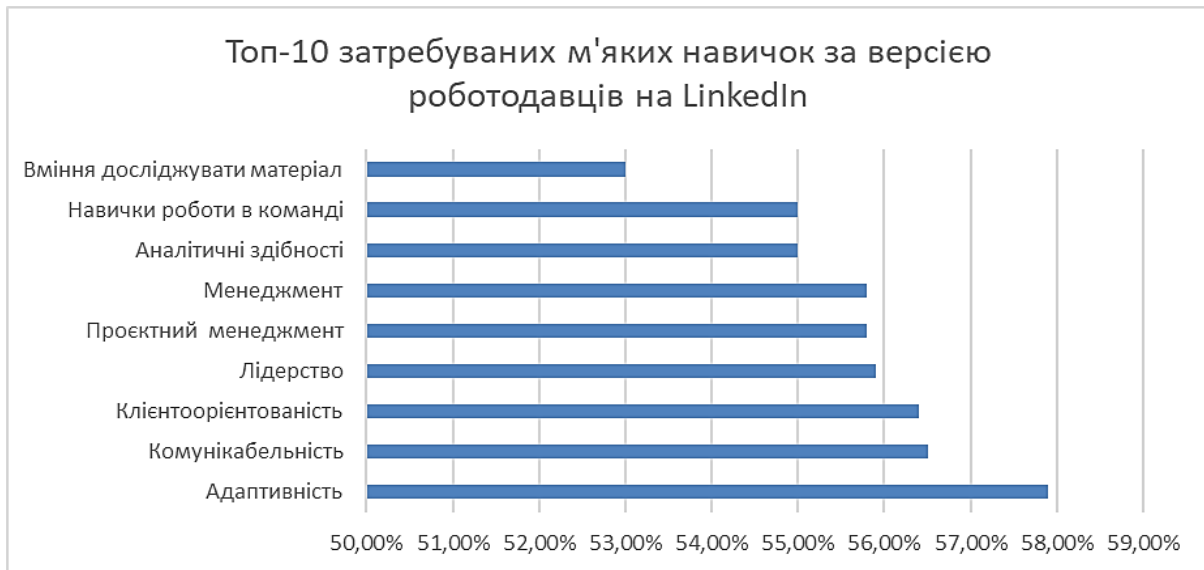


Рис. 1. Результати опитування LinkedIn серед менеджерів з найму в США у 2024 році

Джерело: складено авторами на основі [3]

без чітко встановлених дедлайнів. Kanban фокусується на візуалізації робочого процесу на фізичній або віртуальній дошці Kanban, де завдання розподіляються між членами команди за стандартними розділами "To Do", "In Progress", "Done".

Найбільш дієвим підходом Agile методології для підприємств вважається Scaled Agile Framework (SAFe). Це підхід для масштабування Agile на рівні великих організацій або великих проектів, що передбачає координацію роботи між багатьма командами [7]. Підхід орієнтований на створення цінності для клієнтів через "потоки цінностей", де кожна команда організована навколо бізнес-цілей і результатів. Це допомагає зосередитися на максимізації економічного результату, що включає врахування термінів, вартості та ефективності при ухваленні рішень. SAFe також акцентує увагу на системному мисленні, команди постійно інтегрують свої напрацювання та працюють в узгоджених ітераціях (Program Increments), що тривають 8–12 тижнів. Це дозволяє організації зберігати прогнозованість результату і забезпечувати високу якість продукту, синхронізуючи роботу багатьох команд. Ключовими аспектами SAFe є децентралізоване ухвалення рішень, гнучке лідерство та організація стабільних Agile Release Trains (ART), які сприяють злагодженості роботи команд.

Методологія Agile, незважаючи на свої численні переваги, також має ряд недоліків, які можуть впливати на ефективність її застосування у складних або великих проектах.

Зокрема гнучкість і часті зміни можуть призвести до труднощів у прогнозуванні часових і фінансових витрат, а також довгострокового планування. Часті зміни вимог до виконання певних задач також можуть ускладнювати процес документування та звітності, що в свою чергу може призводити до проблем у контексті сталості проекту в майбутньому.

Високі вимоги до самоорганізації команд також є недоліком, оскільки методологія Agile передбачає, що команди працюють автономно і ефективно координують свою діяльність [8, с. 133]. У разі нестачі досвіду або мотивації в команді, особливо у реаліях, актуальних для України, це може призвести до зниження продуктивності роботи, і як наслідків, якості продукту.

Сукупність переваг та недоліків кожного з висвітлених підходів можна представити у вигляді таблиці 1, де позначки "++" означають високу відповідність критерію, "+" – середню, "-" – низьку.

Аналізуючи три підходи Scrum, Kanban та SAFe (Scaled Agile Framework) можна відзначити їхні сильні та слабкі сторони залежно від ключових критеріїв. Scrum демонструє високу ефективність у дотриманні термінів виконання задач завдяки чітко визначеним спринтам і ретроспективам (оцінка "++"). Водночас він має лише середній рівень гнучкості у плануванні ("+"), оскільки раз визначений спринт не передбачає змін у його межах. Система контролю виконання задач у Scrum є достатньо структурованою ("+"), проте синхронізація

Таблиця 1

Переваги та недоліки гнучких методологій управління (Agile frameworks)

Критерій	Scrum	Kanban	SAFe (Scaled Agile Framework)
Гнучкість у плануванні	+	++	++
Синхронізація декількох команд	-	-	++
Чітке дотримання термінів виконання задач	++	-	+
Система контролю виконання задач	+	++	++

Джерело: складено авторами

між кількома командами є слабкою ("-"), що може створювати труднощі в масштабних проєктах.

Kanban забезпечує найвищу гнучкість у плануванні ("++"), оскільки не обмежує робочий процес фіксованими циклами та дозволяє адаптацію до змін у реальному часі. Крім того, він має ефективну систему контролю виконання задач ("++") завдяки візуалізації робочого процесу. Однак недоліком Kanban є слабка здатність до синхронізації декількох команд ("-"), що може обмежувати його застосування у великих організаціях. Чітке дотримання термінів виконання задач також залишається під питанням ("-"), оскільки відсутність фіксованих спринтів ускладнює прогнозування дедлайнів.

SAFe (Scaled Agile Framework) є найбільш придатним для координації великих команд ("++") і забезпечує гнучкість у плануванні ("++"), комбінуючи елементи Scrum і Kanban. Завдяки структурованому підходу SAFe також пропонує ефективну систему контролю задач ("++"). Однак його жорсткіший регламент може впливати на оперативність адаптації змін, що відображається у середньому рівні дотримання термінів ("+"). Загалом, вибір між цими підходами залежить від масштабів проєкту, необхідного рівня контролю та швидкості адаптації до змін.

Висновки. Аналіз тенденцій, які виділяють роботодавці на ринку праці, показав, що крім фахових навичок, зростає попит на м'які навички фахівців, необхідні для успішної роботи в умовах Agile. Серед ключових

soft skills, що користуються високим попитом, виділяють комунікативні навички, здатність до ефективної співпраці в команді, гнучкість мислення, проактивність та здатність швидко адаптуватися до змін. Це свідчить про важливість інтеграції професійних та міжособистісних компетенцій для побудови ефективних команд в умовах за методологією Agile, що була розглянута в межах дослідження.

Для підвищення ефективності управління проєктами у компаніях та на підприємствах в умовах воєнного стану необхідно розглядати та адаптувати сучасні підходи до управління, пріоритезуючи гнучкі підходи. Методологія Agile забезпечує таку гнучкість і адаптивність в умовах швидкозмінного бізнес-середовища. Переваги Agile, такі як короткі цикли розробки, здатність команди реагувати на зміни, а також відповідність цінностям організації, роблять цю методологію привабливою для компаній, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність. Водночас було виявлено недоліки, які можуть обмежувати ефективність Agile в контексті виконання великих та складних проєктів на підприємстві, зокрема невизначеність термінів виконання задач та необхідність наявності високого рівня самоорганізації команд.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що впровадження Agile підходів є доцільним за наявності чіткої стратегії, спрямованої на подолання його недоліків та на розвиток м'яких навичок працівників, що сприятиме успішній реалізації проєктів та підвищенню організаційної ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. *Прометей*. 2013. № 1. С. 146–151. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000090219> (дата звернення: 24.12.2024).
2. Зеркаль А. В. Корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу – інноваційні напрями розвитку підприємств : монографія. Tallinn: Teadmus OÜ, 2022, 346 с.
3. LinkedIn 2024 Most In-Demand Skills: Learn the Skills Companies Need Most URL: <https://www.linkedin.com/business/learning/blog/top-skills-and-courses/most-in-demand-skills> (дата звернення: 24.12.2024).

4. Морозова М. Розвиток soft skills у майбутніх фахівців економічних спеціальностей. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2021. № 42, ч. 2. С. 185–189. URL: https://www.aphn-journal.in.ua/archive/42_2021/part_2/33.pdf (дата звернення: 24.12.2024).
5. A Memorandum on Lifelong Learning. Commission of the european communities. URL: http://arhiv.acs.si/dokumenti/Memorandum_on_Lifelong_Learning.pdf (дата звернення: 24.12.2024).
6. Що таке Agile і як його застосувати в бізнесі. URL: <https://brainrain.com.ua/uk/chto-takoe-agile-ua/> (дата звернення: 24.12.2024).
7. Piikkila J. What is scaled agile framework? (SAFe) URL: <https://www.atlassian.com/agile/agile-at-scale/what-is-safe> (дата звернення: 24.12.2024).
8. Миронова Л. Г. Управління персоналом підприємства: компетентнісний підхід *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2019. № 3. С. 131–136.

REFERENCES:

1. Kononova, I. V. (2013). Analiz pidkhodiv do upravlinnia pidpriemstvom u suchasnykh umovakh [Analysis of approaches to enterprise management in modern conditions]. *Prometey*, (1), 146–151. Available at: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000090219> (in Ukrainian)
2. Zerkal, A. V. (2022). Korporatyvna kultura ta komertsiina svidomist personalu – innovatsiini napriamy rozvytku pidpriemstv [Corporate culture and commercial awareness of personnel – innovative directions for enterprise development]. Tallinn: Teadmus OÜ. (in Ukrainian)
3. LinkedIn. (2024). Most in-demand skills: Learn the skills companies need most. Available at: <https://www.linkedin.com/business/learning/blog/top-skills-and-courses/most-in-demand-skills> (accessed December 24, 2024)
4. Morozova, M. (2021). Rozvytok soft skills u maibutnikh fakhivtsiv ekonomichnykh spetsialnoston [Development of soft skills in future specialists of economic specialties]. *Aktualni pytannia humanitarnykh nauk*, (42, part 2), 185–189. Available at: https://www.aphn-journal.in.ua/archive/42_2021/part_2/33.pdf (accessed December 24, 2024) (in Ukrainian)
5. Commission of the European Communities. (2000). A memorandum on lifelong learning. Available at: http://arhiv.acs.si/dokumenti/Memorandum_on_Lifelong_Learning.pdf (accessed December 24, 2024)
6. BrainRain. (n.d.). Shcho take Agile i yak yoho zastosuvaty v biznesi [What is Agile and how to apply it in business]. Available at: <https://brainrain.com.ua/uk/chto-takoe-agile-ua/> (accessed December 24, 2024)
7. Piikkila, J. (n.d.). What is scaled agile framework? (SAFe). Available at: <https://www.atlassian.com/agile/agile-at-scale/what-is-safe> (accessed December 24, 2024)
8. Myronova, L. H. (2019). Upravlinnia personalom pidpriemstva: kompetentnisnyi pidkhid [Enterprise personnel management: A competency-based approach]. *Derzhava ta rehiony*. Seria: Ekonomika ta pidpriemnytstvo, (3), 131–136. (in Ukrainian)