

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-41>

УДК 338.2

## КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ, РЕСУРСИ, ЦИФРОВІ РІШЕННЯ

### HUMAN RESOURCES FOR IMPLEMENTATION OF THE BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY IN MARTIAL ARTS CONDITIONS: CHALLENGES, RESOURCES, DIGITAL SOLUTIONS

Грицяк Іван Дмитрович  
аспірант,  
ЗВО «Університет Короля Данила»

Hrytsiak Ivan  
Higher Educational Institution "King Danylo University"

У статті розглянуто комплексну проблематику кадрового забезпечення реалізації стратегії розвитку підприємств в умовах воєнного стану. Здійснено аналіз трансформацій бізнес-середовища в Україні після початку повномасштабної агресії, визначено головні виклики, що ускладнюють стратегічну плановість та функціонування організацій. Доведено, що ефективне керування персоналом є ключовим чинником адаптації і довгострокового зростання компаній, особливо критичним в умовах нестабільності, кадрової міграції та мобілізаційного тиску на ринок праці. На основі системного аналізу сформовано механізм кадрового забезпечення, який включає п'ять блоків: цільову орієнтацію, структуризацію ресурсів, механізми нарощування й утримання персоналу, інституційну підтримку та внутрішню консолідацію ресурсів і дій. Крім того, ідентифіковано основні загрози успішній реалізації стратегій – від фінансової та інституційної невизначеності до психологічного виснаження працівників. Особливу увагу приділено застосуванню цифрових технологій, що забезпечують гнучкість, аналітичність, оперативність та підвищують ефективність управлінських процесів. Узагальнено рекомендації щодо інтеграції HR-вектору в стратегічне управління, акцентовано нефінансові мотиваційні методи і підтримку психоемоційного здоров'я персоналу. Зроблено висновки, що українські підприємства можуть успішно здійснювати стратегії виживання і розвитку завдяки інституціональній гнучкості, технологічному розвитку та зміцненню людського капіталу.

**Ключові слова:** кадрове забезпечення, стратегія розвитку, цифрові технології, ризики, адаптація, управління персоналом, стратегія розвитку.

The article considers the complex issues of personnel support for the implementation of enterprise development strategies under martial law. An analysis of the transformations of the business environment in Ukraine after the start of full-scale aggression was carried out, and the main challenges that complicate strategic planning and the functioning of organizations were identified. It is proven that effective personnel management is a key factor in the adaptation and long-term growth of companies, especially critical in conditions of instability, personnel migration and mobilization pressure on the labor market. Based on the system analysis, a personnel support mechanism was formed, which includes five blocks: target orientation, resource structuring, mechanisms for staff growth and retention, institutional support and internal consolidation of resources and actions. In addition, the main threats to the successful implementation of strategies were identified - from financial and institutional uncertainty to psychological exhaustion of employees. Special attention is paid to the use of digital technologies that provide flexibility, analytics, efficiency and increase the efficiency of management processes. Recommendations for integrating the HR vector into strategic management are summarized, with an emphasis on non-financial motivational methods and support for the psycho-emotional health of personnel. Despite limited resources, an unstable regulatory field and difficulties with personnel, many Ukrainian enterprises demonstrate a high level of flexibility, adaptability and innovative initiative. One of the key conclusions is that systematic staffing, built on the principles of strategic HRM, is able not only to compensate for personnel losses, but also to create new growth points. Internal training, development of a personnel reserve, digitalization of personnel management processes are approaches that have proven their effectiveness both in conditions of stability and in times of crisis. The conclusion is made that Ukrainian enterprises can successfully implement survival and

development strategies through institutional flexibility, technological development and strengthening of human capital.

**Keywords:** human resources, development strategy, digital technologies, risks, adaptation, personnel management, development strategy.

**Постановка проблеми.** Сучасні трансформаційні процеси, зумовлені широко-масштабною збройною агресією Російської Федерації проти України, створили принципово нове, високоризикове середовище для функціонування національного бізнесу. Підприємства усіх форм власності зіткнулися з викликами, що значно ускладнили реалізацію стратегічних завдань та забезпечення безперервності діяльності. У цих умовах кадрове забезпечення виступає одним із ключових чинників, що визначає життєздатність організацій, їхню адаптивність та здатність до стратегічного управління.

Слід зауважити, що воєнний стан супроводжується нестабільністю економіки, релокацією підприємств, мобілізаційними процесами, масовим переміщенням трудових ресурсів, руйнуванням виробничої інфраструктури, а також психологічним та емоційним тиском на працівників. Крім того, виникає дефіцит кваліфікованих кадрів у стратегічно важливих галузях, що ускладнює формування ефективної команди для реалізації як операційних, так і стратегічних планів підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній економічній науці відсутнє уніфіковане визначення поняття «кадрове забезпечення», що свідчить про багатогранність його трактування та залежність від контексту стратегічного управління. Незважаючи на це, ефективність кадрового забезпечення стала предметом ґрунтовних досліджень як українських, так і зарубіжних учених, серед яких варто виокремити праці Амосова О.Ю. [1], Олексенка Р.І. [2], Крушельницької О.В. та Мельничука Д.П. [3], Скібіцької Л.І., Мельника О.Г. [4]. Їхні підходи до кадрового менеджменту акцентують увагу на визначальній ролі людського капіталу в системі стратегічного розвитку підприємства. Згідно з цими дослідженнями, сучасні моделі управління визнають персонал ключовим ресурсом, здатним забезпечити високу динаміку, стабільність і конкурентоспроможність бізнесу. Професійне управління кадрами дозволяє досягти зростання продуктивності, поліпшити якість продукції, мінімізувати витрати, пов'язані з браком, а також позитивно впливає на репутацію роботодавця. Таким чином, визначення

оптимального підходу до кадрового забезпечення в умовах постійних змін та стратегічної невизначеності залишається одним із пріоритетів ефективного менеджменту підприємства. Практичні рекомендації включають розвиток психологічної підтримки, забезпечення балансу між роботою та особистим життям, а також надання працівникам змістовної роботи. Однак, слід зауважити, що в своїй більшості в багатьох працях відсутній механізм ефективного управління персоналом за умов воєнної агресії.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** У цьому контексті ефективне кадрове забезпечення набуває особливого значення як елемент стратегічного менеджменту. В умовах турбулентності та непередбачуваності середовища управлінські рішення повинні враховувати не лише короткострокову оперативну доцільність, але й середньо- та довгострокові цілі, окреслені у стратегічних документах підприємства (стратегіях, планах модернізації, програмах релокації, антикризових дорожніх картах тощо). Підготовка, збереження, розвиток і мотивація персоналу в цих умовах – один із головних чинників стабільності.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є формування комплексного механізму кадрового забезпечення реалізації стратегічних документів підприємств в умовах воєнного стану, враховуючи доступні ресурси, цифрові інструменти та обмеження, зумовлені кризовими обставинами. У роботі використано структурно-функціональний аналіз, порівняльний аналіз міжнародного досвіду, контент-аналіз сучасної фахової літератури, синтез практик стратегічного HRM та цифрового трансформаційного підходу до управління персоналом.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Варто зазначити, що існуюча практика кадрового менеджменту на підприємствах України виявила певну інерційність і невідповідність сучасним потребам. Численні компанії не мають оновлених стратегій управління персоналом, що враховують ризики воєнного часу, не розроблено достатньої кількості адаптивних моделей залучення, утримання та розвитку працівників,

а процес стратегічного планування часто не інтегрує функції HR як системоутворюючого елементу.

Водночас у сучасній теорії та практиці менеджменту спостерігається зростаючий інтерес до стратегічного HRM (Human Resource Management), що фокусується на узгодженні кадрової політики з корпоративними стратегічними цілями. У країнах з високим рівнем військових ризиків, кризовими економіками або у стані збройного конфлікту (Ізраїль, Південна Корея, Грузія) вже сформовані механізми швидкого реагування в сфері управління персоналом, що можуть бути релевантними для українських реалій.

Таким чином, дослідження проблеми ефективного кадрового забезпечення стратегічного розвитку підприємств у період воєнного стану є вкрай актуальним як для наукової спільноти, так і для практиків управління. Системне осмислення наявних викликів, розробка дієвих HR-інструментів, удосконалення стратегічного кадрового планування дозволять українським підприємствам не лише вистояти, але й зміцнити позиції на національному та міжнародному ринках. Так, звертаючи увагу на дослідження, проведені на прикладі ПрАТ «ОБОЛОНЬ», розроблено комплекс заходів для підвищення стійкості персоналу та забезпечення безперервності виробничих процесів. Зокрема, акцент зроблено на розробці планів евакуації, навчанні працівників та створенні системи психологічної підтримки. Ці заходи спрямовані на підвищення мотивації та лояльності працівників, а також забезпечення стабільності операційної діяльності в умовах підвищеного ризику.

Реалізація світових практик управління людськими ресурсами в умовах воєнного стану стикається з низкою викликів (табл. 1).

У відповідь на зазначені виклики, необхідно розробляти нові механізми та практики управління персоналом, зокрема:

**Гнучкі HR-стратегії:** Розробка стратегій, що можуть швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

**Цифрові інструменти:** Впровадження цифрових платформ для управління персоналом, що дозволяють ефективно комунікувати та координувати дії в умовах віддаленої роботи.

**Психологічна підтримка:** Створення систем підтримки психічного здоров'я працівників для зниження рівня стресу та підвищення продуктивності.

Успішна реалізація стратегії розвитку підприємства значною мірою залежить від наявності, якості та готовності кадрового ресурсу до виконання стратегічних завдань. Кадрове забезпечення, у цьому контексті, виступає не просто як операційна функція управління персоналом, а як системний механізм формування, мобілізації та використання людського потенціалу в динамічному середовищі. Особливо актуальним стає розроблення цілісного механізму кадрового забезпечення, що враховує як внутрішні цілі підприємства, так і зовнішні виклики – економічну нестабільність, воєнний стан, технологічні трансформації. Пропонуємо розглянути ключові блоки кадрового забезпечення реалізації стратегії розвитку вітчизняних підприємств.

### **Блок 1. Цільова орієнтація кадрового забезпечення в межах стратегії розвитку**

#### **1.1. Визначення стратегічних потреб у кадрах**

Кадрове забезпечення повинне починатися з аналізу стратегічних цілей підприємства. Необхідно визначити:

- ключові напрями розвитку (інновації, географічне розширення, цифровізація, сталий розвиток тощо);
- типи компетенцій, необхідних для досягнення цілей;
- обсяг кадрового потенціалу, потрібного у середньостроковій і довгостроковій перспективах.

Таблиця 1

### **Основні ризик ефективної реалізації практик управління людськими ресурсами в умовах воєнного стану**

| Назва                            | Опис                                                                                                                      |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Нестабільність середовища</b> | Постійні зміни в законодавстві та економічній ситуації ускладнюють довгострокове планування та впровадження HR-стратегій. |
| <b>Обмежені ресурси</b>          | Брак фінансових та людських ресурсів обмежує можливості для реалізації комплексних програм підтримки персоналу.           |
| <b>Психологічний тиск</b>        | Високий рівень стресу серед працівників вимагає додаткових зусиль для забезпечення їхнього добробуту та підтримки.        |

Джерело: сформовано автором на основі економічної літератури [2; 6; 8]

## 1.2. Побудова профілю ідеального працівника

Для кожної ключової стратегічної функції створюється профіль, який включає:

- професійні навички (hard skills);
- особистісні якості (soft skills);
- лідерські та адаптивні здібності.

## Блок 2. Структуризація необхідних ресурсів

Ефективне кадрове забезпечення вимагає консолідації декількох типів ресурсів:

### 2.1. Людські ресурси

➤ Внутрішній кадровий потенціал: наявні працівники, їхній рівень підготовки, мотивація, потенціал розвитку.

➤ Зовнішні джерела: залучення нових працівників з ринку праці (випускники, фахівці, фрілансери, військовослужбовці, що повертаються до цивільної праці).

### 2.2. Інформаційні ресурси

➤ аналітика ринку праці;

➤ дані про продуктивність працівників;

➤ зовнішні HR-дослідження;

➤ KPI для оцінки внеску працівників у реалізацію стратегії.

### 2.3. Організаційні ресурси

➤ наявність структури HR-менеджменту;

➤ нормативно-методичне забезпечення (регламенти, політики, положення);

➤ система корпоративного навчання.

### 2.4. Фінансові ресурси

➤ бюджет на рекрутинг, навчання, розвиток та утримання персоналу;

➤ гнучкі форми мотивації, адаптовані до умов воєнного часу [5].

## Блок 3. Механізми накопичення та розвитку ресурсів

### 3.1. Рекрутинг та адаптація

➤ застосування цільового рекрутингу: пошук кандидатів не просто на вакансію, а відповідно до стратегічних завдань підприємства;

➤ адаптаційні програми, які скорочують період входження у функцію та формують лояльність.

### 3.2. Система безперервного навчання

➤ впровадження корпоративних платформ електронного навчання;

➤ навчальні програми з розвитку стратегічного мислення, цифрових навичок, кризового менеджменту;

➤ підготовка кадрового резерву через освітні програми та менторство.

### 3.3. Мотивація та утримання

➤ гібридна система мотивації: поєднання матеріальних (зарплата, бонуси) та нематері-

альних (визнання, автономність, участь у прийнятті рішень) стимулів; [7]

➤ програми психологічної підтримки працівників;

➤ гнучкі форми зайнятості (дистанційна робота, гнучкий графік).

### 3.4. Розвиток лідерського потенціалу

➤ впровадження програм «лідерства в кризі»;

➤ делегування стратегічних проєктів як інструмент розвитку лідерів.

## Блок 4. Інституційна підтримка механізму

### 4.1. HR як стратегічний партнер

➤ розширення ролі HR-служби до рівня стратегічного партнера, що бере участь у розробці стратегічних планів;

➤ побудова системи HR-аналітики як інструменту прогнозування потреб і ризиків.

### 4.2. Кадровий аудит і контроль

➤ регулярний кадровий аудит відповідності складу персоналу стратегічним цілям;

➤ система стратегічного контролю кадрової ефективності на основі KPI.

### 4.3. Управління ризиками [9]

➤ визначення потенційних кадрових загроз (відтік працівників, демотивація, мобілізація);

➤ створення планів кадрового антикризового реагування.

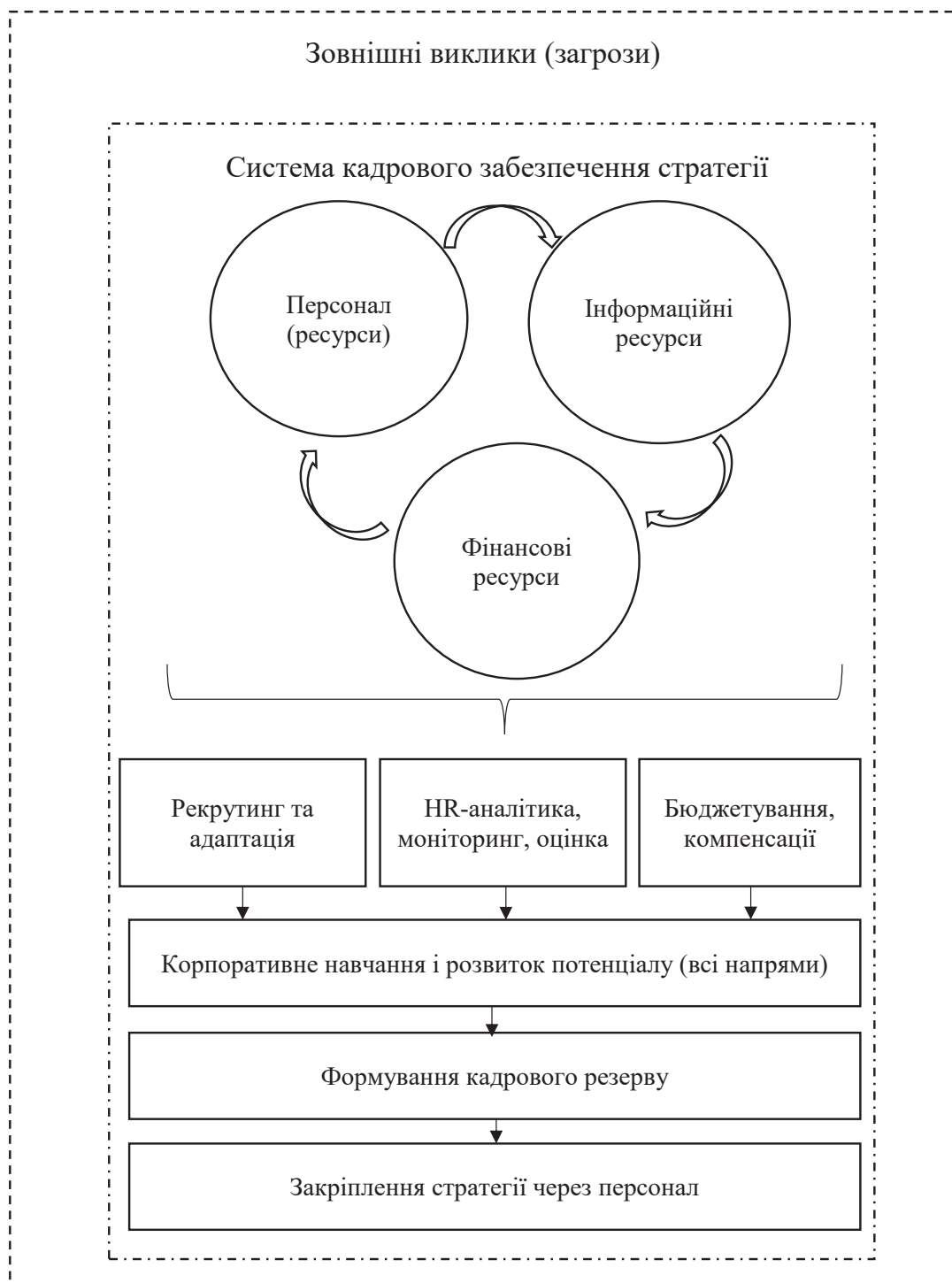
Нижче представлена схема консолідації ресурсів для реалізації стратегії (рис. 1).

У сучасному економічному середовищі, особливо в умовах воєнного стану, механізм ефективного кадрового забезпечення повинен бути гнучким, інтегрованим та адаптивним. Його успішність залежить від здатності підприємства не лише забезпечити себе потрібними кадрами, а й зберегти їх, розвинути та стратегічно залучити до реалізації цілей.

Ключовими чинниками виступають: чітке планування, аналітична підтримка, системна робота HR-служб, а також нові підходи до мотивації й організації праці.

Запропонований механізм базується на сучасних наукових підходах та практиках кадрового менеджменту, але водночас враховує специфіку українських реалій – високий рівень невизначеності, кадрову нестабільність, нові вимоги до лідерства. Це створює потребу у постійному оновленні практик та запровадженні інновацій у сфері HRM.

Реалізація стратегії розвитку підприємства у 2024–2025 роках відбувається в середовищі складних зовнішніх і внутрішніх викликів, спричинених повномасштабною



**Рис. 1. Механізм кадрового забезпечення реалізації стратегії розвитку підприємств**

війною, макроекономічною нестабільністю, технологічними трансформаціями, соціальними змінами. Нижче представлено п'ять найбільш критичних загроз, які вимагають усвідомлення, стратегічної підготовки та активної протидії з боку керівництва підприємств.

Для українських підприємств стратегія розвитку в умовах 2024–2025 років – це не просто

план довгострокового зростання, а, передусім, стратегія виживання, гнучкості й адаптації. Наведені вище (табл. 2) загрози – кадрова нестабільність, фінансові бар'єри, регуляторна невизначеність, логістичні виклики та морально-психологічне виснаження – є взаємопов'язаними й взаємопосиленими. Їх ігнорування здатне зруйнувати навіть найамбітніші та економічно обґрунтовані стратегії.



Успішне подолання цих загроз можливе лише за умови системного стратегічного підходу, високої гнучкості управлінських рішень, консолідації внутрішніх і зовнішніх ресурсів, а також ефективної комунікації з усіма зацікав-

леними сторонами. Підприємство має бути не просто економічною структурою, а стійкою, адаптивною організацією, здатною мобілізувати ресурси у найскладніші моменти, трансформуючи виклики у точки зростання.

Таблиця 2

**Критичні загрози управління людськими ресурсами  
в умовах воєнного стану на рівні окремого підприємства**

| Назва                                                          | Опис                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Основні наслідки:                                                                                                                                                                   | Шляхи подолання:                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                              | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                   | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Кадрова нестабільність і дефіцит трудових ресурсів</b>      | Військовий стан в Україні суттєво вплинув на демографічну та професійну структуру ринку праці. За даними Міністерства економіки України, частка мобілізованих громадян, внутрішньо переміщених осіб та емігрантів суттєво зменшила доступний резерв кваліфікованої робочої сили. Особливо гостро ця проблема відчувається у виробничому секторі, логістиці, аграрній галузі, IT та інженерних професіях. | – втрата досвідчених фахівців;<br>– дефіцит молодих кадрів через міграцію;<br>– демотивація персоналу через психологічне та економічне навантаження.                                | – створення внутрішніх систем підготовки та перепідготовки кадрів;<br>– активне залучення молоді через програми дуальної освіти;<br>– розвиток дистанційних форматів праці;<br>– інвестування у психологічну підтримку працівників.                                               |
| <b>Фінансова нестабільність і обмежений доступ до капіталу</b> | Після 2022 року банківська система та ринок інвестицій зазнали серйозних деформацій. Комерційні кредити стали дорогими або недоступними, а інвестори обирають більш безпечні або закордонні активи. Крім того, державні програми підтримки бізнесу обмежені, а макроекономічна нестабільність (інфляція, коливання валютного курсу, зниження купівельної спроможності) поглиблює проблему.               | – дефіцит обігового капіталу;<br>– згортання інвестиційних програм;<br>– ускладнення модернізації виробництва;<br>– затримки у реалізації інноваційних проєктів.                    | – диверсифікація джерел фінансування (гранти, міжнародні донори, краудфандинг);<br>– партнерство з іноземними фондами та організаціями;<br>– запровадження моделей операційного лізингу та фінтех-рішень;<br>– ретельне бюджетне планування та фінансова гнучкість.               |
| <b>Інституційна та регуляторна невизначеність</b>              | Законодавство України перебуває в постійному стані змін. Воєнний стан створює правові колізії: частина норм діє лише тимчасово, частина – обмежує господарську діяльність (наприклад, експорт окремих категорій продукції, реєстрація майна, заборони на відкриття певних форм бізнесу).                                                                                                                 | – високі ризики правових порушень через змінність законодавства;<br>– зростання транзакційних витрат;<br>– гальмування прийняття стратегічних рішень через юридичну невизначеність. | – створення внутрішнього юридичного аудиту та комплаєнс-служби;<br>– співпраця з галузевими асоціаціями для лобювання зрозумілих регламентів;<br>– впровадження сценарного стратегічного планування;<br>– використання гнучких контрактних форм (наприклад, з опціями адаптації). |

Продовження Таблиці 2

| 1                                                       | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 3                                                                                                                               | 4                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Деструкція логістичних ланцюгів і ризики безпеки</b> | Інфраструктура України зазнала значних втрат через збройну агресію: зруйновані мости, склади, порти, аеропорти, енергетичні вузли. Це викликає труднощі у постачанні сировини, збуті готової продукції, експорті. Логістичні витрати зросли в рази. Крім того, зберігається ризик пошкодження активів унаслідок обстрілів або бойових дій, що унеможлиблює стабільну діяльність у низці регіонів.                                          | – затримки в ланцюгах поставок;<br>– втрати через руйнування матеріальних цінностей;<br>– зростання вартості товарів та послуг. | – оптимізація логістики: перехід на ближчі постачання, багатоканальність;<br>– страхування активів;<br>– діджиталізація логістичних процесів;<br>– стратегічне резервування критичних матеріалів.                                          |
| <b>Психологічне та ціннісне виснаження персоналу</b>    | Окрім об'єктивних зовнішніх чинників, на реалізацію стратегії впливає внутрішній стан організаційної культури та персоналу. Люди перебувають у стані тривалого стресу через війну, втрату рідних, невизначеність майбутнього. Це призводить до зниження мотивації, втрати лояльності, порушення внутрішньої комунікації. У таких умовах реалізація стратегічних ініціатив (які часто вимагають залучення, ентузіазму, змін) ускладнюється. | – емоційне вигорання працівників;<br>– пасивне ставлення до змін;<br>– зниження ініціативності та креативності.                 | – створення інклюзивної культури взаємодтримки;<br>– відкриті комунікації між керівництвом і працівниками;<br>– регулярні сесії зворотного зв'язку;<br>– інвестиції в програми ментального здоров'я, розвиток внутрішніх амбасадорів змін. |

Джерело: сформовано автором на основі економічної літератури [7; 10]

В умовах сучасного висококонкурентного, динамічного та небезпечного (зокрема, в Україні – воєнного) середовища реалізація стратегії розвитку підприємства вимагає не лише якісного планування та людських ресурсів, а й ефективного цифрового інструментарію. Інформаційні системи й технології відіграють ключову роль у побудові адаптивних, антикризових, інноваційних моделей управління. Нижче розглянуто сучасні цифрові рішення (системи), які можуть суттєво сприяти реалізації або створенню передумов для реалізації стратегічного розвитку підприємств.

В першу чергу слід звернути увагу на SAP S/4HANA – Інтелектуальна ERP-система (Німеччина, Розробник: SAP SE) Сучасна ERP (Enterprise Resource Planning) система, яка інтегрує всі бізнес-процеси підприємства: фінанси, логістику, виробництво, HR, постачання. Система побудована на базі високопродуктивної in-memo-платформи SAP HANA, що забезпечує обробку великих масивів даних у реальному часі.

Переваги для стратегії розвитку:

- забезпечує прозорість бізнесу на всіх рівнях;
- дає змогу швидко приймати управлінські рішення на основі аналітики;
- підтримує масштабування і трансформацію організаційної структури;
- має вбудовані інструменти планування та прогнозування.

Сфера застосування: великі й середні підприємства у виробництві, логістиці, енергетиці, фінансових послугах.

Salesforce – CRM та платформа для клієнтоорієнтованої стратегії (США, Розробник: Salesforce Inc). Одна з найпотужніших і найгнучкіших хмарних CRM-систем (Customer Relationship Management), яка дозволяє вибудувати ефективну маркетингову, сервісну й продажну стратегію. Платформа є масштабованою, пропонує AI-рішення, автоматизацію процесів, аналітику клієнтської поведінки.

Переваги для стратегії розвитку:

- дає можливість створити стратегії зростання, орієнтовані на клієнта;
- автоматизує маркетинг та продажі;
- забезпечує омніканальний підхід (інтеграція з email, соцмережами, месенджерами тощо);
- має модулі для управління сервісом, кейсами, навчанням.

Сфера застосування: компанії з активними клієнтськими базами – роздрібна торгівля, послуги, B2B-сектори.

Microsoft Power BI – Аналітична платформа для стратегічного управління (США, Розробник: Microsoft Corporation). Хмарна платформа для візуалізації й аналітики даних, що дає змогу приймати стратегічні рішення на основі фактичної, агрегованої інформації. Вона дозволяє з'єднувати дані з багатьох джерел, створювати інтерактивні звіти, дашборди, прогнозні моделі.

Переваги для стратегії розвитку:

- підвищення управлінської прозорості;
- можливість ідентифікації «вузьких місць» та ризиків;
- прогнозування динаміки бізнесу та ринків;
- підтримка прийняття обґрунтованих рішень у реальному часі.

Сфера застосування: будь-який тип підприємства – від малого бізнесу до корпорацій.

Workday – Хмарна HR та фінансова платформа (США, Розробник: Workday, Inc). Одна з провідних систем для управління людськими ресурсами (HCM – Human Capital Management) та фінансами. Вона забезпечує комплексне HR-планування, аналітику талантів, прогнозування кадрових потреб, контроль витрат.

Переваги для стратегії розвитку:

- дає змогу керувати людським капіталом як стратегічним ресурсом;
- містить модулі для розвитку персоналу, формування кадрового резерву;
- дозволяє адаптувати структуру зайнятості до умов воєнного часу (віддалена робота, гнучкий графік);
- має зручний інтерфейс та розширену аналітику.

Сфера застосування: великі й середні підприємства, освітні та медичні установи.

Monday.com – Інструмент для стратегічного управління проектами (Ізраїль, Розробник: Monday.com Ltd) Платформа для командної роботи, управління проектами та виконання стратегічних ініціатив. Інструмент дає змогу створювати цифрові дошки для контролю

завдань, формувати проєктні плани, синхронізувати роботу між підрозділами.

Переваги для стратегії розвитку:

- формування дорожніх карт реалізації стратегії;
- контроль ключових етапів і відповідальних осіб;
- можливість швидко адаптувати плани до змін у середовищі;
- вбудована аналітика та інтеграції з іншими платформами (google workspace, teams, slack тощо).

Сфера застосування: маркетинг, виробництво, IT, управління продуктом.

Odoo – Модульна ERP та CRM система з відкритим кодом (Бельгія, Розробник: Odoo S.A.). Універсальна система з відкритим вихідним кодом, що дозволяє підприємствам інтегрувати всі бізнес-процеси: від продажів і закупівель до бухгалтерії, HR, проєктного управління та виробництва. Модульна архітектура дозволяє адаптувати платформу до конкретних потреб компанії.

Переваги для стратегії розвитку:

- гнучка структура, можливість кастомізації під будь-яку бізнес-модель;
- інтеграція CRM, ERP, ecommerce, email-маркетингу, управління запасами;
- можливість локалізації під українське законодавство та ринок;
- прийнятна вартість для малого і середнього бізнесу.

Сфера застосування: малі та середні підприємства, стартапи, виробництво, сервісні компанії.

Цифрові технології, описані вище, дозволяють підприємствам:

- автоматизувати рутинні та аналітичні функції;
- збільшити продуктивність персоналу;
- зменшити ризики при реалізації проєктів;
- забезпечити стратегічну гнучкість і оперативність;
- розвивати клієнтоорієнтованість і адаптивність.

У складному середовищі, зокрема в умовах воєнного стану, ці системи дозволяють компенсувати нестачу ресурсів, підтримувати ефективність командної роботи, ухвалювати рішення на основі фактів, а не інтуїції.

Вибір цифрової платформи для підтримки реалізації стратегії залежить від розміру підприємства, його галузі, зрілості цифрових процесів, кадрового потенціалу. Однак будь-яка з вищезгаданих технологій має потенціал суттєво підвищити ефективність функціону-



вання бізнесу та стати інструментом досягнення стратегічних цілей у середовищі невідзначеності [8].

Імплементация таких рішень не лише наближає підприємство до міжнародних стандартів управління, а й підсилює його стійкість, інноваційність і конкурентоспроможність. У сучасному світі цифрова трансформація – це не опція, а необхідність для виживання та зростання.

**Висновки.** У результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що стратегічне планування та реалізація стратегій розвитку українськими підприємствами залишаються цілком можливими навіть у надзвичайно складному середовищі, сформованому під впливом воєнного стану, економічної деградації, кадрової кризи та зовнішніх загроз. Проте, для цього необхідна комплексна адаптація управлінських підходів, технологічне переозброєння та трансформація корпоративної культури. Саме ці зміни можуть забезпечити організаціям здатність до виживання, адаптації, і, головне, – розвитку в посткризовому періоді.

Незважаючи на обмежені ресурси, нестабільне регуляторне поле та труднощі з персоналом, багато українських підприємств демонструють високий рівень гнучкості, адаптивності та інноваційної ініціативи. Одним із ключових висновків є те, що системне кадрове забезпечення, побудоване на принципах стратегічного HRM, здатне не лише компенсувати кадрові втрати, а й створити нові точки зростання. Внутрішнє навчання, розвиток кадрового резерву, цифровізація процесів управління персоналом – це ті підходи, які довели свою ефективність як в умовах стабільності, так і в період криз.

Додаткову опору становлять цифрові технології, що дають можливість впорядкувати дані, прогнозувати зміни, оптимізувати ресурси та масштабувати бізнес без значного збільшення фізичних затрат. Інструменти на кшталт SAP S/4HANA, Salesforce, Microsoft Power BI, Workday, Monday.com та Odoo мають значний потенціал для підтримки стратегічних ініціатив, особливо в умовах віддаленої роботи, обмеженого доступу до зовнішнього фінансування та потреби в точних аналітичних даних. Їхнє активне впровадження здатне зміцнити конкурентні позиції українських компаній як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Водночас варто підкреслити, що успішна реалізація стратегій розвитку в найближчій перспективі залежатиме від здатності підприємств формувати власні антикризові моделі управління, що базуються на принципах гнучкості, сценарного мислення, децентралізації рішень та оперативної адаптації. Компанії, які спроможні інтегрувати інструменти ризик-менеджменту, зміцнити кадрову стійкість, використовувати нові канали залучення фінансування та інноваційно переформатувати внутрішні процеси, мають найбільші шанси на стабільне зростання. Отже, попри наявність масштабних загроз, українські підприємства мають достатній потенціал для успішної реалізації стратегій розвитку. За умов ефективного управління, активного впровадження цифрових рішень, раціонального використання ресурсів та підтримки людського капіталу, найближчі роки можуть стати періодом відновлення, трансформації та поступового виходу на новий рівень конкурентоспроможності.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- Амосов О.Ю. Процес формування та розвитку робітничих кадрів на підприємстві: теоретичний аспект. *Теорія та практика державного управління*. 2014. № 4. С. 165–168.
- Канцур, І., Меліневський, А., & Супруненко, С. (2023). Цифрова трансформація в управлінні бізнесом в умовах сучасних викликів. *Via Económica*, (3), 42–47.
- Кришталь, Г. О., Цімошинська, О. В., & Хімич, С. В. (2024). Управління ефективністю цифрової трансформації підприємницьких структур: огляд наукових досліджень. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*, (4 (76)), 104–110.
- Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник. 2-ге вид. К.: Кондор, 2005. 308 с.
- Левицький, В. В., Радинський, С. В., Артеменко, Л. Б., & Радинська, С. (2024). Підприємництво України в умовах війни та цифровізації: можливості та перспективи удосконалення. In *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія* (pp. 235–253).
- Мельник О.Г. Організаційні зміни: сутність та види. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. №19. 3. URL: [https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2009/19\\_3/231\\_Melnyk\\_19\\_3.pdf](https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2009/19_3/231_Melnyk_19_3.pdf)

7. Олексенко Р.І. Управління кадровими ресурсами підприємств у сучасних умовах господарювання. *Агросвіт*. 2010. № 14. С. 41–45. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/14\\_2010/10.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/14_2010/10.pdf)
8. Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmman, T., Drews, P., ... & Ahlemann, F. (2017). Digitalization: opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. *Business & information systems engineering*, 59, 301–308.
9. Koster, Ferry, and Luc Benda. "Innovative human resource management: measurement, determinants and outcomes." *International Journal of Innovation Science* 12.3 (2020): 287–302.
10. Gërxhani, K., & Koster, F. (2015). Making the right move. Investigating employers' recruitment strategies. *Personnel Review*, 44 (5), 781–800.
11. Doherty, N. (1998). The role of outplacement in redundancy management. *Personnel Review*, 27 (4), 343–353.
12. Tzafrir, S. S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (9), 1600–1622.

## REFERENCES:

1. Amosov O.Yu. The process of formation and development of workers at the enterprise: a theoretical aspect. *Theory and practice of public administration*. 2014. No. 4. P. 165–168.
2. Kantsur, I., Melinevsky, A., & Suprunenko, S. (2023). Digital transformation in business management in the context of modern challenges. *Via Economica*, (3), 42–47.
3. Kryshchal, G. O., Tsimoshinska, O. V., & Khimich, S. V. (2024). Managing the effectiveness of digital transformation of business structures: a review of scientific research. *Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic Sciences*, (4 (76)), 104–110.
4. Krushelnyska O.V., Melnychuk D.P. Personnel management: a textbook. 2nd ed. K.: Condor, 2005. 308 p.
5. Levytskyi, V. V., Radynskyi, S. V., Artemenko, L. B., & Radynska, S. (2024). Entrepreneurship of Ukraine in the conditions of war and digitalization: opportunities and prospects for improvement. In *Business Transformation for a Sustainable Future: Research, Digitalization and Innovation: Monograph* (pp. 235–253).
6. Melnyk O.G. Organizational Changes: Essence and Types. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*. 2009. No. 19. 3. Available at: [https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2009/19\\_3/231\\_Melnyk\\_19\\_3.pdf](https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2009/19_3/231_Melnyk_19_3.pdf).
7. Oleksenko R.I. Management of Human Resources of Enterprises in Modern Economic Conditions. *Agrosvit*. 2010. No. 14. P. 41–45. Available at: [http://www.agrosvit.info/pdf/14\\_2010/10.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/14_2010/10.pdf)
8. Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmman, T., Drews, P., ... & Ahlemann, F. (2017). Digitalization: opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. *Business & information systems engineering*, 59, 301–308.
9. Koster, Ferry, and Luc Benda. "Innovative human resource management: measurement, determinants and outcomes." *International Journal of Innovation Science* 12.3 (2020): 287–302.
10. Gërxhani, K., & Koster, F. (2015). Making the right move. Investigating employers' recruitment strategies. *Personnel Review*, 44 (5), 781–800.
11. Doherty, N. (1998). The role of outplacement in redundancy management. *Personnel Review*, 27 (4), 343–353.
12. Tzafrir, S. S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (9), 1600–1622.